

يشكل موضوع الموارد البشرية أحد الاهتمامات التي تشغل بال الاقتصاديين والاجتماعيين حيث أصبح من المؤكد أن نجاح أي مشروع يتوقف على مدى الاهتمام بتنمية الإنسان

الذي تبنى على عاتقه كل الحضارات.

إن تناولنا لموضوع الموارد البشرية لم يكن كذلك من باب الاكتشافات الجديدة و إنما يدخل

ضمن التأكيد على دور الإنسان في دفع عجلة التنمية .

وفي هذا المجال فقد تم تقسيم بحثنا هذا الى ثمانية فصول، تم تخصيص الأول الى

المعالجة المنهجية للبحث ، حيث تم من خلاله تحديد الإشكالية و ثلاثة فصول أخرى خصصت لمعالجة عينة من الأفكار النظرية

التي تشيد بدور الإنسان في مجال التنمية تم انتقاؤها بغية إنارة الطريق أمامنا.

أم الباب الثاني فيتكون من خمسة فصول تخدم في مجملها الجانب الميداني.

فيما يتعلق بالباب الأول و من خلال عرضنا للفصل الأول تم التطرق إلى المسير

الجزائرية في مجال التنمية بدء بالنصوص والتصريحات الرسمية التي توضح المحددات

الرئيسية للمنهج التنموي المتبع في الجزائر بحيث اتضح صراحة أن الاختيار كان أشتراكيا

انطلاقا من المعطيات المتوفرة لدينا يبدو الواقع التنموي صورة أخرى لا تطابق مضمون

النصوص. فبدلا من فك الارتباط بالغرب ازدادت الجزائر تبعية نتيجة لعدم وضوح السياسة

العمة للبلاد بسبب قلة الخبرة والمبالغة في التصريحات التي اعتبرت النظام الاشتراكي هو

المخرج بل ذهبوا إلى حد اعتباره عصا السحرية لحل مشاكل الطبقة الشغيلة. كما حاولنا من

خلال هذا الفصل تقديم وتوضيح المميزات والصعوبات التي اعترضت سبيل كل مرحلة

ب

مرت بها الجزائر في مجال التنمية ثم في الأخير أعطينا نظرة تقييميه للمسيرة و أساليب التسيير التي كانت بعيدة كل البعد عن واقعنا كما تم التركيز على الجانب الذي يخدم البحث و المتعلق بضعف الأداء أو الانجاز الذي اتصفت به الموارد البشرية عبر كل المراحل. بعد تقديم صورة عن الوضع التنموي في الجزائر حاولنا في الفصل الثاني إعطاء صورة كذلك عن طبيعة العلاقات الصناعية التي تميزت بها كل مرحلة. و نظرا لطبيعة الموضوع فإن المحاور التي تم التركيز عليها تدور حول التشغيل الذي لم يعط النتائج المنتظرة نتيجة لضعف المستوى التأهيلي للعمال و عدم وجود إطار قانوني وتشريعي يتماشى و الوضع الجزائري. مما جعل الخطاب السياسي يتغلب على الطابع الاقتصادي فأصبحت عملية الاختيار لا تتم وفقا لمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب وإنما يطغى عليها الطابع السياسي على حساب الكفاءات الحقيقية مما أدى إلى فشل سياسة التشغيل التي لم تقدم حولا لمشكلة هجر الأرياف و اكتظاظ المدن.

وإذا كانت عملية التشغيل لم تتم بطرق عقلانية تخدم الاقتصاد الوطني فإن عملية الترقية و دفع الأجور قد تأثرت هي الأخرى بالفراغ الموجود في المجال التنظيمي فأصبحت تتم بطرق عشوائية وذاتية لا تسمح ببروز الكفاءات و لا تشجع على العمل بل ساعدت على تكريس الرداءة على حساب طرق العمل الرشيدة.

بعد إبراز طبيعة العلاقات الصناعية في الجزائر تطرقنا في الفصل الثالث للممارسات الميدانية التي نتجت عن عدم وضوح الإجراءات و الطرق العلمية في العمل مما سهل عملية الانحراف حيث أصبح كل مسؤول رجل زمانه ينظر إلى المسألة بمنظار خاص سواء تعلق الأمر بالتكوين الذي تعثر كذلك و لم يقدم الحلول المنتظرة و لم يتم عن طريق

ج

التشخيص الجيد للاحتياج . فبدلاً أن يكون التكوين ن استثماراً فعلياً أصبح هدراً للأموال
إما عن الترقية ودفع الأجور فالمسألة لا تختلف عن سابقتها نظراً لتفاعلها مع بقية
العناصر

السابقة الذكر (علاقات صناعية غير متلائمة) و لهذا فالترقية لم تخدم ولم تعط الأولوية
للفاعلية و الكفاءات الفردية بل أصبحت تخضع لمعايير ذاتية. الشيء الذي أدى إلى ردود
الفعل من طرف الفئات العمالية التي أبدت استاءاً كبيراً تجاه ما يحدث ميدانياً.

بعد الانتهاء من الجانب النظري قبل الدخول إلى الميدان رأينا من الضروري تخصيص
فصل تمهيدي للتعريف بالمؤسسة ميدان البحث . إذ تم التطرق من خلاله إلى نشأة
المؤسسة

ودورها في المجال التنموي.

أما في الفصل الخامس فقد تناولنا عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية التي تعتبر
مسألة

جوهرية و تعتمد على مدى صدق المعطيات فكانت بداية الفصل تقتصر على التحكم في
القوى العاملة من حيث سنها , خبرتها و مستواها التعليمي والتكويني . ثم بعد ذلك تم

استعراض بعض النماذج الإحصائية لعملية التوظيف من أجل معرفة مدى فعالية التخطيط

للقوى العاملة سواء تعلقت المسألة بالتوظيف أو التكوين و هذا من أجل إدراك طرق

وإجراءات العمل ميدانياً و مدى مطابقتها لمحتوى النصوص التي تعطي و تتيح الفرصة

أمام كل فرد له مؤهلات و يتمتع بقدرات تعطي له الأولوية في التوظيف و التكوين.

فيما يخص عملية التوظيف رأينا من الأحسن تقديم إحصاءات حقيقية و دقيقة تبين ما تم

توظيفه عن طريق المسابقات و ما تم انفرادياً ثم ربط ما تم توظيفه انفرادياً بظاهرة عدم

الاستقرار الوظيفي (استقالات) التي تشكل عبئاً كبيراً على المؤسسة وتمثل ظاهرة مرضية

تتطلب تحليلا معمقا من أجل حلول مناسبة.

كما تطرقنا في هذا الفصل الى طرق الترقية و التكوين و ما ترتب عنها من نتائج حيث تم توضيح عملية الترقية عن طريق التكوين مقابل تلك الناتجة عن الخبرة المهنية الي تشكل نسبة أكبر (81%) ثم تطرقنا كذلك إلى ردود الفعل و الاستجابات العمالية التي قابلتها الإدارة بأسلوب الردع اعتقادا منها أن انحراف العمال لا يحل المشكلة بل يزيد في تعقيدها لذا يجب البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا النوع من السلوك العمالي.

انطلاقا من أن الإطارات تشكل المحرك الفعال للعمل داخل كل مؤسسة فإننا قد خصصنا الفصل السادس إلى تشخيص دور الإطارات و هنا استخلصنا أن مؤسسة "سونلغاز" تحتوي على فئتين من الإطارات 51% جامعيون قليلو الخبرة و 49% ذوي خبرة عالية و متميزون بتدني المستوى التعليمي و لقد أبرزنا في هذا المجال خصوصية كل فئة مع التركيز على دور الإدارة في عملية التوفيق بين الفئتين و مدى التكفل بانشغالاتهم من أجل تحقيق الاندماج لان عدم التكفل بالإطار سيؤثر على المستويات الأخرى. وبالفعل استنتجنا بأن هناك صراع قيمي و تنافر بين الطرفين (الإطارات) مما أدى إلى عدم توحيد الجهود من أجل بلوغ الهدف المشترك و هكذا أصبحت عملية الإشراف لا تتم كما هو مطلوب و تبين لنا أنه كلما كان الاطار مندمجا بالمؤسسة كلما أدى عمله الممتثل في التوجيه والإشراف على أحسن وجه.

أما الفصل السابع فيتناول العوامل المدعمة للكفاءات لان الكفاءة وحدها لا تكفي من أجل تحسين الأداء بل تتوقف على ما يحيط بالعامل من ظروف اجتماعية و اقتصادية و صحية و أمنية و قد أبرزنا من جلال هذا الفصل مدى أهمية الظروف التي ذكرناها مدعين ذلك

بأرقام وإحصائيات توضح أن العوامل الاجتماعية أثرا بالغا على نوع الأداء.
وأخيرا خصص الفصل الثامن والأخير لاستعراض نتائج الدراسة التي توصلنا من خلالها
إلى تشخيص نظام تنمية الموارد البشرية سونلغاز (منطقة عنابة) مقارنة مع ما ينبغي أن
يكون وقد دلت النتائج أن مواطن الضعف متعددة وتمس جميع المجالات الحياة المهنية
الشيء الذي يستدعي جهودا متضافرة بغية تقويم الوضع السائد وضمان انطلاقة مبنية
على

أسس سليمة.

Résumé en langue française

.....

Le thème objet de notre étude aborde la question du développement de la ressource humaine.

L'approche s'appuie sur le système de gestion prévisionnelle des Emplois et des compétences qui comporte trois entrées principales :

-Entrée par la stratégie :

Cette entrée consiste à fixer les axes et les orientations stratégiques Permettant l'ajustement des plans de développement et l'adaptation de la ressource humaine en fonction de la vision et des objectifs.

-Entrée par l'organisation :

Le monde du travail connaît actuellement des mutations profondes générées par l'ouverture du marché et la concurrence qui s'annonce d'une manière ardue et qui nécessite la recherche des talents pour favoriser le développement et assurer sa poursuite à long terme.

C'est ainsi que les institutions sont appelées à adapter des organisations flexibles en tenant compte des aspects socioculturels.

-Entrée par le poste de travail :

Cette entrée favorise la logique poste et qui limite le développement de la ressource humaine aux exigences du poste .

A la lumière de ces approches, il devient donc urgent de s'inscrire dans une dynamique prospective visant la maîtrise du présent pour bâtir l'avenir.

En conclusion, la réussite de tout projet dépend de la vision, de l'adhésion et de l'implication de la ressource humaine.

ز

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر إلى أستاذي نور الدين بومهرة على ما قدم لي
من توجيهات وإرشادات أنارت الطريق أمامي وكانت تمهيدا
لما تم انجازه ولهذا فهو يستحق كل التقدير

الفصل الأول

الفصل الأول

التصور النظري والمنهجي للدراسة.

تمهيد:

أولاً: الاشكالية.

1 - طرح المشكلة وتحديدھا.

2 - أهمية الدراسة ومبرراتھا.

ثانياً: الاطار النظرى للبحث.

1 - تحديد المفاهيم.

2 - الدراسات السابقة.

3 - فرضيات البحث.

ثالثاً : المعالجة المنهجية للبحث.

1 - مجال الدراسة.

2 - عينة البحث.

3 - منهج البحث.

4 - وسائل جمع البيانات.

الخلاصة.

تمهيد:

تعد مرحلة اختيار موضوع البحث من أهم مراحل البحث العلمى ،وقد تبدو هذه الخطوة صعبة لأنها الأساس الذى تبنى عليه بقية المراحل .

ومن شروط الأختيار الجيد للموضوع ،صلاحيته للأعداد ثم توفر عنصر الرغبة التى يتوقف عليها نجاح الباحث فى مهمته الصعبة التى تتطلب الصبر والمثابرة "الا أن ضمان الأختيار السليم للموضوع من حيث طرق أو شروط الأختيار يكمن فى الأطلاع الواسع من قبل الباحث (غازى عناية ،بدون تاريخ ،ص.41).

كما ينصح العلماء ويحذرون من أختيار المواضيع المبهمة التى كثيرا ما يصعب تحديد ما يدخل فى نطاقها،وقد يستغرق الباحث وقتا طويلا فيها دون الوصول الى النتائج المرجوة. لذا تصبح عملية تحديد الموضوع من حيث المصطلحات المستعملة ،حدوده وأبعاده أمرا بالغ الأهمية.

كما أن نجاح الباحث فى مهمته متوقف كذلك على نوعية علاقته مع مجتمع البحث وأختيار أنسب المناهج والوسائل ثم توظيفها طبقا لمتطلبات البحث وأهدافه.

أولاً: الأشكالية.

1- طرح المشكلة وتحديدها:

عرفت أجزائر تحولات عميقة وسريعة خلال السنوات الأخيرة، وكانت هذه التحولات نتيجة لسياسة تنموية شاملة، غير أن استمرار الزيادة في نسبة النمو الديموغرافي وتطبيق الإصلاح الاقتصادي لم ترافقه سياسة اجتماعية ملائمة وفعالة، مما زاد في تفاقم أوضاع ألفتان الدنيا وخاصة على مستوى المؤسسات الاقتصادية .

ولهذا فإن فكرة تناول موضوع تنمية الموارد البشرية لم يكن صدفة، بل نتيجة لخبرتنا الكبيرة والاتصالات المتكررة والمستمرة مع الفئات العاملة على مستوى مؤسسات استراتيجية في الجزائر في إطار التشخيص لمواردها البشرية في وقت كثر فيه الكلام عن الدخول الى اقتصاد السوق وعن المنافسة الحادة وعن ضرورة إعادة هيكلة المؤسسات.

وقد أدت إعادة هيكلة المؤسسات الناتجة عن التطورات الاقتصادية ذات الآثار الاجتماعية في أغلب الأحيان الى ظهور العديد من المشاكل، منها ما يتصل بالتكيف مع المحيط ومنها ما يتصل بكفاءة الأداء، الشيء الذي أدى الى بروز أنشغالات على مختلف المستويات من أجل إيجاد الحلول اللازمة أو التهيؤ الى دخول ميدان المنافسة .

إلا أن مسألة البحث هذه تحتاج إلى معلومات ومعطيات دقيقة حول الموضوع، وحتى تتمكن من الأمام بالموضوع وتحديد اتجاهاته قمنا بأختيار ثلاثة مؤسسات استراتيجية وهي سونلغاز، سوناطراك، جزائر الاتصالات، وكان الأختيار مبنيا على عدة اعتبارات ومبررات موضوعية .

- أنتمائي الدائم إلى مؤسسة سونلغاز.

- وضعيتي كمستشار في مجال الموارد البشرية لدى المؤسستين المذكورتين عن طريق المعهد العالي للتسيير عناية.

وفي هذا المجال أرتائنا بأن الوصول إلى الحقيقة لا يتم بمعزل عن مجتمع البحث بل أن مشاركته تساعد كثيرا في تحقيق النتائج وبلوغ الأهداف.

وحتى لا تضيع جهودنا وتفاديا للخطوات المتعثرة وضعنا خطة اتصال محكمة تجاه مجتمع بحثنا وقمنا ببرمجة ثلاث لقاءات ضمت 20 مشاركا غير متجانسين من حيث الأختصاص والخبرة من كل مؤسسة وعلى فترات مختلفة.

- كانت أول محطة لنا مؤسسة سوناطراك مديريية الإنتاج " غرد النوس " بحاسي مسعود من 9 سبتمبر 2007 – 21 سبتمبر 2007.
 - المحطة الثانية وتتعلق بالجزائر- الأتصالات وشملت وحدات، عناية – قالمه- تبسة وأمتدت من 10 أوت 2008 الى 30 أوت 2008 .
 - المحطة الثالثة وتمس سونلغاز (حضور دائم) .
- وحتى نتمكن من رسم محاور الموضوع تم عقد لقاءات في إطار أجتماع تداعي الافكار Brainstroming حول تصور تنمية الموارد البشرية ، فكان هناك شبه إجتماع حول محتوى الموضوع الذي يدور حول العناصر التالية:
- **التوظيف** قضية جوهرية ينبغي أعطائها الأهمية البالغة لأحداث التوافق الوظيفي.
 - **التكوين المستمر** وسيلة من وسائل تنمية قدرات الفرد مهنيا، كما يساعد على بناء شخصيته ورقيه داخل التنظيم.
 - **سير الحياة المهنية** مهمة الجميع بما في ذلك دور الفرد نفسه .
 - **ظروف العمل** تشكل أحد عوامل و دوافع العمل المؤدية الى النجاعة .
 - **التأطير** عامل من عوامل تنمية الفئات السوسيو مهنية الدنيا والمتوسطة.
 - **الحوافز المادية والمعنوية** لها وزنها كذلك وتساعد على رفع مردودية العامل وبلوغ المؤسسة لأهدافها.
 - **نمط التسيير** له دور هام في العمل والأداء ، فالأسلوب التسلطي يقابله في الغالب رد فعل سلبي، أما الأسلوب الديمقراطي فينتج عنه أرتياح ورضا في العمل.
- بعد تحليلنا لمختلف العناصر المذكورة، نستخلص أن تنمية الموارد البشرية في إطارها الشامل تكمن في وضع سياسة عامة للموارد البشرية وتحديد الخطوط والمحاور الاستراتيجية وترجمتها في شكل مخططات عمل تتصف بالواقعية وقابلية الأنجاز.
- لقد تكررت وتداولت عبارة تنمية الموارد البشرية في كثير من المواقف والمجالات خلال أتصالاتنا الميدانية المبرمجة ، فماذا تعنى هذه الكلمات منفردة ومجمعة وما هي المبررات التي أستقطبت أهتمام العلماء والمسيرين من أجل دراسة الظاهرة .
2. أهمية الدراسة ومبرراتها:

لقد كان الفعل التنموي في ظل النظام السابق محتكرا من طرف الدولة التي فوضت نفسها كوصية على ثلاثة زوايا على حد تعبير ALBERT CAMUS:

- أقيام بحملة تعبوية بهدف تحييد الأقسامات المجتمعية التي تعيق الأدماج السياسي.
- نشر أنماط جديدة من السلوك عبر المدرسة والجهاز الصحي .
- بروز الدولة كقوة لتراكم رأس المال (عبد اللطيف، الهرماسي، 1993، ص.73).

كما ظهرت من خلال هذه الأوصاية تكوين ونشأة سلوكيات مهنية وممارسات لا تشجع على المبادرة والعمل الخلاق.

غير أن سياسة التعديل الهيكلي المفروضة خلال الفترة الأخيرة قد ضيقت من مجال فعل الدولة وعينت المؤسسة كفاعل تنموي جديد مطالب بتحمل أعباء التنمية ومواجهة تحدياتها في إطار سوق اقتصادية تسودها المنافسة.

ولهذا يمكن أقول أن دراستنا هذه تكتسي أهمية بالغة لكونها تتزامن م-ع التحولات السياسية، الأقتصادية والأجتماعية التي شهدها الجزائر في شتى المجالات، فتأثرت المؤسسات بدورها، فأتخذت الإجراءات اللازمة لمجابهة الوضعية التي تتطلب طاقات متجددة وأساليب عمل متطورة.

إذا كان من السهل تجديد الآلات القديمة، فإن تغيير الذهنيات والعقليات أمر يتطلب تشخيصا لوضعية المؤسسة وتخطيطا لأنشطتها المتعددة، بدءا بتحديد نقاط ضعف مواردها البشرية التي عليها يتوقف نجاحها.

كما تجدر الإشارة إلى أن موضوع بحثنا هذا قد يساهم في تكوين الم-عرفة بالنسبة للمؤسسة التي لم تعد مكانا لإنتاج السلع والخدمات فقط بل أصبحت في إطار تفاعلها مع المؤسسات الجامعية منتجة للمعارف كذلك.

ثانيا: الأطار النظرى للبحث:

يعتمد تصور كل بحث على جملة من المفاهيم، وأن كل مفهوم له أبعاد لغوية نسبية قد لا تعطي نفس المعنى، فهناك من يعطيها معنى يتماشى مع ثقافته وتخصصه وهناك من يتناوله بكل بساطة .

أن العلاقة بين البعد المفهومي والبعد النظري علاقة تكاملية، ولهذا فإن المفهوم يمكن تحديده علميا وبشكل أجرائ إذا اقتضى الحال، وذلك تفاديا لكل التباس أو غموض.

1-تحديد المفاهيم :

يتألف موضوع دراستنا "تنمية الموارد البشرية" من ثلاثة كلمات اذا أخذت منعزلة قد لا تعطينا المعنى المقصود الذى نريده ،فالتنمية فى معناها العام تعنى الانتقال من حالة غير مرغوب فيها الى مرحلة أحسن منها.

من الناحية الاقتصادية يمكن النظر الى التنمية بعبارة نقضا للتخلف وقد تكون مرادفا للتطور أو التقدم لدى البعض.

من الناحية الاجتماعية قد يشير مصطلح التنمية الى تحسين الحالة الاجتماعية للفرد أو المجتمع عن طريق ترقية ظروفه المعيشية فيستطيع القيام بدوره داخل المجتمع بكل قواه الذهنية والفيزيولوجية.

من الناحية السيكولوجية تدل على الطمأنينة وراحة البال لدى العامل أثناء تلبية مهامه والقيام بدوره المهني.

من وجهة النظر العلمية فإن التنمية لا تمتلك مضمونا محدد ما لم تبحث ضمن سياق عملية انتقال من تشكيلة اجتماعية – اقتصادية الى أخرى .

ولقد وردت كلمة "موارد بشرية" لا للدلالة على أن الإنسان شئ أو مورد وأنمـا يحمل موارد ذهنية، وأن اضافة صفة الشئ على الإنسان يشير الى أنه بإمكاننا التعامل معه بكل موضوعية وترجمة أنشغالاته فى شكل مخططات تتصف بقابلية التنفيذ أو الأنجاز.

ولقد تطورت التصورات تجاه الإنسان وتم تعويض كلمة تنمية الموارد البشرية بكلمة تنمية الكفاءات، الا أنني أحبذ كلمة الموارد البشرية لشموليتها من حيث المعنى، لأن الكفاءة مرتبطة بالجانب التكويني والدور المهني الذى يؤديه الشخص فى إطار ضيق.

كما لا يمكن تناول قضية تنمية الموارد البشرية بمعزل عن المجتمع بل تعد ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالتغيرات التى يفرضها المحيط الأقتصادى والأجتماعى.

ويرى الخبراء بأن الإنسان يحمل كفاءات متعددة قد تكون كامنة، ولا يمكن تنميتها الا اذا توفرت الشروط اللازمة لذلك، ويقسمها المختصون الى أربعة مناطق:

- منطقة القدرات الكامنة.

- الكفاءات المستعملة أو تلك التي تم توظيفها ميدانياً..

- الكفاءات التي يتطلبها منصب العمل وليست متوفرة لدى العامل.

- الكفاءات التي يحملها العامل.

على ضوء ما تم ذكره نستخلص أن تنمية الموارد البشرية تعنى بلوغ العامل درجة كفاءة عالية ضمن ظروف مواتية تمكنه من بئدية عمله على أحسن وجه ويساعد ذلك على تحقيق أهداف المؤسسة وبلوغها درجة نجاعة عالية.

ولقد أعتبر البعض بأن تنمية الموارد البشرية، عملية تحسين مهارات وقدرات الجنس البشرى الذى يساهم فى عملية التنمية الأقتصادية والأجتماعية (الستقبل العربى، ع1989، 4، ص63).
الا أن هذا التعريف يبقى مبتورا ويطرح تساؤلا آخر حول مفهوم المهارة والقدرات وبالتالي لا يمكن الأعتقاد عليه كلية لمواصلة مشوار البحث.

كما ركز "شولتز" على الرأسمال البشرى وأشار الى أن الأستثمار البشرى يتضمن بعض النشاطات التى تحسن القدرات البشرية، منها ما يتصل بالتسهيلات الصحية ومنها ما يتعلق بتدريب العمال أثناء العمل أو التدريب النظامى (ابراهيم، عيد، 1984، ص13).

من خلال تحليلنا لمضمون التعريفين يتضح أن التنمية تعنى رفع كفاءة الفرد ولأدائه، الا أن هذا الفرد لا يعمل فى فراغ ومنعزلا عن المجتمع بل تربطه علاقات تفاعل مع زملائه فى العمل.

وفى هذا السياق يشير " f.Bataille بان هناك كفاءات جماعية ولا يمكن التحدث عن الكفاءات الفردية، لأن الفرد لا يستطيع بئدية عمله خارج المجموعة التى تعمل فى أطار تضامن مستمر. (f.bataille.competence collective.2001.p66-68)

وهناك عدة عوامل تساعد على تشكيل الكفاءة الجماعية:

-التفاعلات بين أفراد المجموعة فى أطارها الرسمى.

-التعاون والتضامن فى أطار التفاعلات الغير رسمية.

-نمط القيادة الرشيدة التى ترى بلبن التفاعلات تساعد على تماسك الجماعة وتنمية الكفاءات.

ويشير zarifian كذلك "بأن الكفاءات الجماعية مسألة بالغة الأهمية ،لذا ينبغي التأكيد بأن المترشحين للتوظيف يتمتعون بروح التضامن وبقابلية الاندماج ضمن المجموعة بكل سهولة.(zarifian.p.cooperation, competence 1995 ; pp.15-20)

صحيح أن كل خطأ يرتكب أثناء عملية التوظيف سيؤدي الى ضعف تماسك الجماعة وأنهيار روح العمل الجماعي،كما يبدو من خلال هذا المنطلق أن أستمراية كفاءة المجموعة تكمن في كيفية الحفاظ على الجو العام داخل الوسط المهني ومنع العناصر الدخيلة التي قد تصدع نظام المجموعة وتؤثر على السير الطبيعي للمؤسسة.

على ضوء المعطيات المذكورة ،يمكن القول أن موضوع تنمية الموارد البشرية في إطاره الأشمل يدور حول ترقية الإنسان من النواحي الفزيولوجية، النفسية،الأجتماعية والأقتصادية حتى يتمكن من أداء دوره بكل جدارة داخل المجتمع .

بينما تدل عبارة تنمية الموارد البشرية في الأطار الضيق، ألى جعل الإنسان العامل يستجيب ألى شروط موضوعية تتعلق بالتوافق المهني من جميع النواحي.

من البديهي أن لكل بحث جانبا نظريا يكون مرجعا أو أسس يتم الأعتماذ عليها لتوضيح الرؤية وفي هذا المجال سنتناول بعض الدراسات التي تطرقت الى نفس الموضوع.

2. الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات في مجال تنمية الموارد البشرية وأصبح الأبحث عن نجاعة المؤسسة الأقتصادية يدور في أغلب الأحيان حول تطوير قدرات الإنسان الذي يلعب الدور الأساسي في الأتنمية الشاملة.

وفي هذا السياق سنتطرق ألى عينة من التجارب لأتخاذها كفرشة نظرية تساعنا على فهم الموضوع والألمام بأبعاده.

ا- تجربة المغرب الأقصى في مجال تنمية الموارد البشرية:

تم إجراء هذه الدراسة سنة 2004 بمؤسسة " سوماكا لانتاج السيارات-طانجة" التي أصبحت غير قادرة على الصمود أمام المنافسين الذين دخلوا سوق السيارات بالمغرب الأقصى،فكانت التساؤلات تدور حول كيفية المحافظة على الكفاءات وتعبئتها وضمان استقرارها واستمراريتها حتى تستطيع القيام بمهامها وفق المعايير الدولية.

انطلاقاً من هذه الانشغالات قامت المؤسسة ببناء وتحديد مخطط خماسي 2005-2010

يسمح لها بإنتاج 200.000 سيارة سنوياً وتتمكن من الصمود أمام المنافسة عن طريق تحسين نوعية منتوجها.

أعتمد الباحث على المقاربة النسقية Approche Systémique في مجال تسيير الموارد البشرية، وكان عمله يدور حول أربعة جوانب:
-تخطيط الموارد البشرية.

-الحصول على الموارد البشرية وتكييفها مع أهداف المؤسسة.

-تنمية الموارد البشرية والمحافظة على استقرارها.

-تحديد الحاجة الى التكوين بكل دقة.

-مساعدة العمال على تسيير حياتهم المهنية.

بدأ الباحث بعملية التشخيص وأعتمد في ذلك على عينة متكونة من مدراء مؤسسات

ومختصين في ميادين تسيير الموارد البشرية .

وقد أستنتج كذلك من خلال دراسته أن النقائص تتعلق بوظيفة الموارد البشرية التي لم

تواكب التغيرات التي يفرضها المحيط الأقتصادي، التكنولوجي والأجتماعي وتتمحور حول

النقاط التالية:

- ضعف الكفاءات على جميع المستويات ومختلف الفئات .

- عدم الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية من طرف الإدارة.

-الأعتماد على تنظيم لا يتمتع بالمرونة ولا يسمح بتسرب المعلومات ولا يشجع على المبادرة

وروح الأبتكار.

أنطلاقاً من الواقع الملحوظ والنتائج التي تم التوصل إليها يقدم الباحث جملة من المقترحات

للقضاء على النقائص ويدرجها ضمن مخطط تنمية الموارد البشرية والذي يدور حول

العناصر التالية:

- تسيير العمل والكفاءات عن طريق تحديد مرجعية للعمل والكفاءات .

- تنمية العنصر البشري بالنظر الى ما يحتاجه فعليا .

-تطوير ظروف العمل والأمن الصناعي.

-إدخال الإعلام الآلي في ميادين وظيفة الموارد البشرية حتى يتم التحكم فى المعلومات وتخفيف العبء على المسيرين وبالتالي يكون لديهم الوقت الكافى للتفكير فى الأمور الجدية والهامة.

- بناء مخطط إدماج جيد للعمال الجدد .

-تنمية الكفاءات الأستراتيجية ،العلائقية والتنفيذية.

بعد سرد النتائج التى توصل اليها قام الباحث بأجراء مقارنة بين نموذجى تسيير

الموارد البشرية حسب النظرتين الكلاسيكية والحديثة.

جدول رقم 1 يمثل مقارنة بين نموذج التسيير القديم والحديث.

الصفة	النموذج القديم	النموذج الحديث
الشخص العامل	تحت الوصاية	الاستقلالية والتعاون
عقد العمل	مدى الحياة	الكفاءة والمهارة
شعور العامل	استقرار وأمن	المشاركة والمثابرة
الكفاءة	تخصص ضيق	تعدد التخصصات
السلطة	احتكار	المشاركة
نوع التنظيم	ميكانيكى	متطور ومتكيف

يلاحظ من خلال محتوى الجدول أن العامل فى ظل النظام القديم ينشط تحت الوصاية ويتمتع بالأستقرار داخل تنظيم هرمي ،لايسمح بالخروج عن دائرة التخصص الضيق وهى نظرة تايلورية بحتة تمثل النموذج القديم الذى يؤدى فى غالب الأحيان الى الملل الذى قد تنعكس آثاره السلبية على مستوى المرودية .

بينما يبين النموذج الحديث أن العامل يتمتع بالاستقلالية والتعاون ثم المشاركة والمثابرة وبذل الجهد للتكيف مع المحيط الداخلى وا لخارجى لأن بقاءه داخل المؤسسة مرهون بمدى كفاءته ومشاركته .

وما يمكن أستنتاجه من النموذجين أن الأول لايسمح للمؤسسة أن تستمر بل تكون دائما محل تهديد ولا يمكن أن تصمد أمام المنافسة ولا تواكب التغيرات. أما الثانى فيعتمد على نوعية الموارد البشرية ومشاركتها الواسعة والهادفة، وبالتالي يتم بلوغ الأهداف المشتركة بالنسبة للمؤسسة والعامل معا.

وفى نفس السياق سنحاول كذلك التطرق إلى إحدى التجارب الهامة التى ساهمت بالكثير فى اثراء مجال تنمية الموارد البشرية على المستوى العالمى وقدمت نتائج معتبرة على الصعيدين الأقتصادى والأجتماعى.

ب- تجربة MANPOWER فى مجال تنمية الموارد البشرية:

ماهى مؤسسة Manpower ؟ هى مؤسسة تنشط فى مجال تنمية الموارد البشرية منذ 1984 ولها فروع على مستوى 73 دولة تشغل 30000 عامل دائم موزعين عبر 4400 وكالة، ولقد قدرت مداخيله سنة 2007 ب 21 مليار دولار.

تقع إدارتها العامة بالولايات المتحدة ، ولديها فروع فى عدة بلدان وتهتم بتقديم خدمات فى مجال الموارد البشرية ومن مهامها ما يلى:

- تحديد الأحتياجات فى مجال العمل الدائم والموسمي .

-أختبارات الشخصية والحوافز.

-تقييم الكفاءات وبناء مخططات لتنميتها.

- تشخيص المناخ الأجتماعي فى المؤسسة .

- دراسة المؤثرات الأجتماعية والثقافية وتحديد مستوى نجاعة المؤسسة وكيفية تطويرها.

- تسيير التكوين ابتداء من تحديد الحاجة الماسة اليه واقتراح مخطط تنفيذ ومتابعة الأنجاز.

-تنشيط أفواج العمل ووضع مخطط لتعبئتها وتحفيزها وجلب أهتمامها.

-أدارة و تسيير التغييرواحداث برامج للتاقلم مع المحيط الأقتصادى والأجتماعى .

هناك عدة مبادئ أساسية أتمدت عليها مؤسسة Manpower في تنمية الموارد البشرية والتي يمكن تلخيصها في ثلاثة محاور:

-الوضوح. Clarté

-العدالة. Équité

-الاستقلالية. Autonomie

-الوضوح:

يدخل مبدأ الوضوح ضمن ثقافة مؤسسة Manpower ويتشكل من الإجراءات والقواعد المتعلقة بسير الحياة المهنية والمراحل التي يتم اجتيازها خلال المشوار المهني، انطلاقاً من بداية الحياة المهنية للعامل والمراحل التي يجتازها الى نهاية المطاف.

يتم توضيح الشروط التي يجب توفرها لدى العامل حتى يدخل مجال المنافسة طبعا لمبدأ تكافؤ الفرص والنجاح للأجدر.

-العدالة:

وتتمثل في تطبيق القواعد والإجراءات بشكل عادي دون تمييز بين الفئات السوسيو مهنية، حيث يتم تقييم المترشحين بكل موضوعية، وأن المعيار الأساسي هو الكفاءة، رغبة وأرادة النمو التي يتحلى بها العامل.

-الاستقلالية:

وفي هذا الإطار يتم فتح المجال المهني أمام العامل وذلك عن طريق تحديد الأهداف أمام كل من يريد تنمية مهاراته بكل استقلالية وروح مسؤولية .

إن ضمان أستمراية أي مؤسسة يكمن في مدى تكييفها مع متطلبات المحيط المتغير بأستمرار وتلبية رغبات مختلف المتعاملين ولا يتأتى ذلك الا عن طريق الأستماع الى انشغالاتهم وحاجاتهم.

وفي هذا المجال تقوم مؤسسة Manpower سنويا بإجراء بحوث حول نوعية الخدمات المقدمة وكلما اقتضى الحال للوقوف على النقائص والسلبيات وترجمتها في شكل مخططات تنموية.

تطبيقا لسياستها هذه، قامت بإجراء بحث أجماعي لمعرفة آراء المتعاملين وزبائنها حول سياسة الموارد البشرية وطرق تسييرها فأكدت الدراسة أن الخدمات المقدمة جيدة ماعدا جانب تسيير الحياة المهنية الذي يعاني من نقائص، حيث أكد 51 % من المبحوثين أنه لا يتم بوضوح ولا يساعد على تحديد عنصر الاستحقاق والألوية.

وفي هذا المجال أخذت (بضم ألألف) الملاحظات بعين الاعتبار، فتم تعديل سياسة المؤسسة MANPOWER وتطوير وسائل التسيير المستخدمة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة والمتمثلة في ضمان استمراريته على المدى الطويل، عن طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وتدور عملية الاستحقاق حول ثلاث محاور كذلك :

- الكفاءات الأساسية أو الاستراتيجية .
- الكفاءة المتخصصة التي تهتم بميدان معين .
- الكفاءة التسييرية التي تعتنى بتوفير الوسائل المادية والبشرية اللازمة للمؤسسة ضمن مجتمع متغير باستمرار.

وفي النهاية يقدم الباحث سبل نجاح تنمية الموارد البشرية والتي يدرجها ضمن عدة توصيات موجهة لأصحاب المؤسسات والتي تترجم فيما يلي:

- على المؤسسة أن تعتبر تنمية الموارد البشرية كمشروع.
- على المؤسسة كذلك أن تنظر الى هذه التنمية باعتبارها ثقافة.
- على المؤسسة اعتبار تنمية الموارد البشرية كمبدأ ثابت وكمفتاح للتنمية الشاملة.

إلا أن نجاح التنمية يتوقف على وجود نظام تعبئة وتحفيز الطاقات البشرية ولا يتحقق ذلك الا عن طريق اتباع أسلوب أو نمط قيادي رشيد.

ويشير Claude Bourcier أستاذ بالمدرسة العليا للتجارة بRouen بفرنسا في محاضراته "الأعتراف والنجاحة" أثناء المؤتمر المنعقد بالجزائر حول الموارد البشرية في سبتمبر 2002، بأن العامل يولى اهتماما بالغا الى المشاركة، الأبتكار، الأندماج، الأعلام والأعتراف. "كما اشار LABORIT.H الى أن عملية الأستماع والفهم يعدان أستثمارا ثمينا يزيل كل التباس ويساعد على تحسين العمل والأداء(O AKTOUF.OPCIT P.514).

إذا كانت التaylorية قد جاءت استجابة للتغيرات التكنولوجية وناصرت مبدأ التخصص فإنها لم تقدم النتائج التي كان يريد تحقيقها أرباب العمل سواء تعلق الأمر بالتنوع أو الكمية المنتجة من السلع أو الخدمات وبالتالي أصبح النظر الى أيجاد بدائل من الأمور الملحة والضرورية للصمود أمام المنافسة الحادة داخل سوق اقتصادية مفتوحة على مصراعيها يكون فيها البقاء للأقوى.

ونظرا لأن الجودة هدف كل مؤسسة تريد فرض وجودها وضمان استمراريتها فإن تبني سياسة جودة العمل ومحاربة اللاجودة على جميع المستويات أصبح من المسلمات التي يكون فيها الاعتماد على الكفاءات والمهارات التي تفرضها المنافسة المستمرة والدائمة.

ج- تجربة مؤسسة رينو للسيارات: **renault boulougne bilancourt**:

تعثرت شركة رينو للسيارات فوصلت الى وضعية الأفلاس نتيجة المنافسة الحادة التي فرضتها السوق الحرة.

وللتوضيح سنحاول سرد الأحداث منذ بدايتها للوقوف على الصعوبات التي تعرضت لها ومختلف الإجراءات التي تم اتخاذها.

تأسست شركة رينو المذكورة سنة 1898 ، وكانت تضم 17500 عاملا، وفي سنة 1930 تم إنشاء عدة فروع للتركيب ، وفي سنة 1947 بدأت تصدر منتوجها خارج فرنسا.

وفي سنة 1979 أرتفعت طاقتها الإنتاجية الى 1000 سيارة من نوع R4 يوميا.

وفي سنة 1980 تأثرت الشركة بالمنافسة الخارجية فلم تلق منتوجاتها رواجاً على

المستوى المحلي والدولي، فتدهورت من الناحية المالية ،فقامت باتخاذ إجراء أولي تمثل في اعتماد أول مخطط اجتماعي للأحالة على التقاعد المسبق .

وفي سنة 1984 بلغت حالتها المالية درجة تنذر بالخطر ،مما فرض عليها الشروع في

تطبيق إجراء الأحالة على التقاعد للعمال الذين وصلوا سن 56 سنة.

وفي ظل الأزمة التي مرت مؤسسة بها "رينو" كان لزاما عليها التفكير في مخرج بأقل

ضرر، فقامت ببناء مخطط استعجالي يدور حول المحاور التالية:

-تقليص عدد العمال المهاجرين وتحفيزهم للرجوع الى بلدانهم مقابل منحة تقدر بقيمة 5000 فرنك فرنسي.

-منح أمانة مالية لمن يريد مغادرة المؤسسة بمحض إرادته.
وفى سنة 1986 تم الاتفاق مع منظمة النقابات على سياسة تقليص عدد العمال وذلك لأسباب اقتصادية، حيث تم تسريح أول فوج يقدر ب600 عامل .
وفى سنة 1987تقرر تسريح دفعة ثانية مست 247 عاملا من العمال الذين لا يتمتعون بالكفاءة اللازمة، فأحس العمال حينئذ بالخطر الذى يداهمهم من لحظة لأخرى فتغيرت سلوكياتهم تجاه المؤسسة المهتدة بالزوال.
وتطبيقا للمثل القائل أن الذى يريد أن يعمل، يبحث عن الوسيلة وأن الذى لا يريد أن يعمل يبحث عن السبب،قامت مجموعة من الباحثين والمنظمين بدراسة لمعرفة أسباب موت شركة عالمية كبرى ،فكان منطلقهم يدور حول تشخيص الوضعية بالأعتماد على الحوار والأستماع الى الآراء ولو كانت مناقضة،شريطة أن تكون ضمن إطار منظم.
وللتعرف على مصدر المشاكل المطروحة أعتمدت مجموعة البحث على أربعة مداخل أستراتيجية:
-توضيح أستراتيجية المؤسسة فى ظل اقتصاد السوق ومختلف المتغيرات التى قد تكون مصدر تأثير.
-دراسة الهياكل التنظيمية مع أبراز أوجه القصور وتكييفها مع متطلبات السوق.
-دراسة الوظائف ومختلف مناصب العمل وتحديد المسؤوليات ،وجعل الأنسان المناسب فى المكان الذى يليق به.
-تعبئة الموارد البشرية وتحفيزها لتكون المحدثه لعملية التغيير وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة.
كان المنطلق يدور حول كيفية التحكم فى الموارد البشرية كما ونوعا،غير أن هذا الهدف لا يمكن بلوغه الا بواسطة نظام تسيير تنبؤى محكم وفعال يعطى الأولوية الى وظيفة الموارد البشرية التى تكون المحدثه للتغيرات.
على ضوء التوصيات التى قدمتها مجموعة البحث وأنطلاقا من أهداف مرسومة وواضحة، وفى خلال مدة سنتين فقط تم أنتعاش شركة رونو وأستمرت فى النمو الى أن بلغت درجة نجاعة معتبرة وتم إعادة أدماج المسرحين على فترات.

ولقد أستمرت المؤسسة المعنية فى النمو وتمكنت من أحداث فروع لها فى بعض الدول الخارجية .

كما صرح Gean Francois Zobrist " PDG مؤسسة FAVI (فرع لمؤسسة رونو) لأنتاج قطع غيار السيارات بفرنسا" أن المنافسة ضمن اقتصاد السوق تفرض علينا تعديل وإعادة هيكلة المؤسسة وجعلها فى خدمة الزبون ولا يمكن أن تؤدى هذه الخدمة جيدا الا من طرف عمال يشعرون بالرضى فى عملهم ويختتم قوله بشعار " اذا أردتم أكتساب محبة الزبون فأحبوه" . حقيقة أن الأهتمام بالزبون يعد ضمانا لمستقبل كل مؤسسة ولكن الأهتمام بالموارد البشرية هو الشرط الأساسى والسبيل الوحيد لبلوغ المؤسسة مستوى النجاح المطلوبة.

يقول nonaka فى أطار التسيير الذى سماه بالمفقود "تهتم الإدارة بأنتاج الأستراتيجية أو الأحلام التى تقوم القيادة بترجمتها فى شكل تصورات ومفاهيم ثم يأتى دور عمال القاعدة الذى يتمثل فى الفهم والأنجاز" (omar Aktouf,op Cit ,p701).

بعد تحليل المعطيات التى تم الحصول عليها خلال مختلف الزيارات الأستطلاعية التى قمنا بتنظيمها والأطلاع على الدراسات السابقة فى مجال تنمية الموارد البشرية ، تكونت لدينا فكرة شاملة ،مما ساعدنا على رسم مسار البحث.

3. فرضيات البحث.

أنطلاقا من الأفكار السابقة أذكر يبدو أن تنمية الموارد البشرية عملية تتوقف على التخطيط الفعلي الذى يعتمد على التشخيص الجيد ومشاركة الجميع كل حسب أختصاصه ،ولهذا يمكن صياغة الفرضية الأولى فى شكل تساؤل مركزي متبوع بأسئلة فرعية حسب ألتسلسل ألتالى:

ألتساؤل المركزي:

كلما كانت عملية ألتخطيط فى مجال الموارد البشرية
تعتمد على التشخيص الجيد والمشاركة الجماعية
الناجئة عن قناعة تامة كلما كانت نتائجها جيدة.

تحتاج المؤسسة الى كفاءات متعددة ومتنوعة لضمان سيرها، وهناك مصدران للكفاءات، فاما أن تكون داخلية فى شكل ترقيات وأما أن تكون خارجية أى يتم ألبحث عنها في سوق ألعمل أالخارجية أالمحلية أو ألوطنية.

أنطلاقا من أن التوظيف يشكل اللبنة الأولى التى يتوقف عليها نجاح أو فشل كل مؤسسة، فأذا كان التوظيف يندرج ضمن مخطط وينجز طبقا لمعايير موضوعية فإنه يعتبر أستثمارا يعود بالخير والفائدة على المؤسسة، وأما التوظيف العشوائى فيكون عبءا عليها وهدرا للأموال.

وهكذا يمكن صياغة الفرضية أفرعية الموالية كالتالى:

الفرضية أفرعية الأولى :

يحدث التوافق بين العامل و منصب عمله في حالة
وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفى الوقت
المناسب وذلك عن طريق أختبار قدراته ومؤهلاته
أثناء عملية التوظيف ومتابعته خلال الحياة المهنية .

كما تساعد عملية التكوين الجيد على أحداث التوافق بين العامل ومنصب عمله ،كما تؤدى الى رفع قدرته الأنتاجية وتحسين فعالية ونجاعة المؤسسة، كما يظهر التوافق على عدة أشكال :

-الرضى والأستقرار النفسى للعامل .

-رفع مستوى الأداء كما ونوعا.

-تحسين المعارف العلمية والمهنية للفرد.

-بلوغ المؤسسة مستوى أعلى من المرادودية .

وهكذا يمكن ترجمة عملية التوافق المهنى فى شكل فرضية أخرى تكون كالتالى:

الفرضية أفرعية الثانية:

كلما كان التكوين يمثل حاجة فعلية وحقيقية كلما

أزدادت فعالية الفرد وبلغت المؤسسة مستوى

عال من النجاعة.

وقد ثبت فعليا أن مردودية الفرد لا تتم عن طريق التكوين فقط بل هناك عوامل داخلية تتعلق بنمط القيادة وطرق التسيير وهذا ما يمكن ادراجه ضمن الفرضية الآتية:

الفرضية الفرعية الثالثة:

تساعد القيادة ذات الوجه الأنساني- على حد
تعبير 'عمار اكتوف' والمتمثلة في معاملة
العاملين كأصدقاء وليس كمرووسن وفهم
أنشغالاتهم والأستماع الى آرائهم- على الزيادة
في الجهد والعمل النوعي.

ثالثا: المعالجة المنهجية للبحث:

يعتبر المنهج كاجراء منطقي أو مجموعة خطوات خاصة يتم توظيفها للتأكد أو البرهنة على قضية ما بدون غموض أو التباس وبكل موضوعية.

غير أن الألمان بمختلف مناهج البحث لا يكفي لدخول ميدان البحث العلمي الذي يشترط كذلك نوعا من التحكم في التقنيات وكيفية أستعمالها، ويراد من كلمة التحكم هنا تكييف المناهج تبعا للظواهر والأهداف المرسومة، انه لا يوجد عمل علمي بدون منهج وهناك العديد من الميادين يمكن أن تكون محلا للبحث أو مواضيع يمكن تناولها في اطار البحوث العلمية والتي أدرجها **عمار اكتوف** فيما يلي:

- المشاكل الأساسية:التي تخص قضايا اساسية في مجال معين.
- مشاكل تطبيقية:وتتعلق بمسائل تطبيقية ذات صلة بميدان العمل.
- دراسة حالة :وهي مشكلة تتطلب دراسة شاملة ومعقدة لمجتمع بأكمله.
- مشكلة ميدانية:في هذه الحالة تكون جميع المعطيات متوفرة في الميدان.
- مشكل تجريبي:هنا يكون العمل في مخبر ويعتمد على الملاحظة .
- مشكلة وصفية:وتعتمد على وصف الظاهرة ،من اجل الحصول على معلومات تساعد على رسم سياسة او توجيه مخططات نحو اهداف معينة.
- مشكل سببي :ويبحث عن الاجابة ،لماذا حدث هذا (O.AKTOUF OP CIT.P.34).

غير أن موضوع بحثنا "تنمية الموارد البشرية" مفهوم لصيق بالأدارة، وفي هذه الحالة تكون جوانب التحليل متعددة، اذ من الممكن أن يكون مستوى التحليل مرتكزا على الفرد كوحدة للدراسة على اعتبار أن الأفراد هم الذين يشغلون المراكز ويلعبون الأدوار وهم القاعدة التي يتألف منها البناء التنظيمي ككل.

وقد يبرز أمامنا مستوى آخر للتحليل يتعلق بدراسة الجماعات والعلاقات الشخصية المتبادلة (جماعات العمل) داخل التنظيم الرسمي .

ولم يتوقف التحليل على الجانبين المذكورين فقط بل قد يتعدى الى تحليل التنظيم الرسمي كله ومدى تأثيره وتأثره بالعناصر الداخلية والخارجية.

يعتبر كذلك موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع الصعبة وذلك راجع الى تعدد جوانبه وأبعاده، اذ لا يمكن فصل الجوانب الاقتصادية عن الناحية الاجتماعية أو السيكولوجية، وكل هذه الجوانب قد تتأثر بعمليات التنظيم والتسيير التي تستند بدورها على استراتيجيات المؤسسة.

نظرا لطبيعة الموضوع وأبعاده الاقتصادية، الاجتماعية، السيكولوجية والسياسية فلا يمكن الاعتماد على منهج بعينه وإنما هناك العديد من المناهج التي ينبغي توظيفها لتكون نظرتنا شاملة وكاملة نحو الموضوع.

1. مجال الدراسة:

يتطلب كل بحث أو دراسة مجالا للدراسة ويمكن تقسيمه الى ثلاثة أنواع :
المجال المكاني، البشري والزمانى.

1.1 المجال المكاني:

من أهم المسائل التي تشغل بال الباحثين عند الشروع في دراسته هو تحديد مجالها المكاني، ولا يمكن تحديد ميدان البحث عشوائيا بل هناك مبررات توجه كل اختيار.
ولقد شمل اختيارنا هذا ثلاثة مؤسسات استراتيجية ورائدة في الجزائر هي:
-سونالغاز: ويتمثل نشاطها في إنتاج وتوزيع الكهرباء، كما تقوم بتوزيع الغاز بعد شرائه من سوناطراك، وشملت دراستنا هذه الوحدات التالية: عناية، الطارف، سكيكدة، سوق أهراس وقالمة.

-**سوناطراك**: ويتمثل نشاطها كذلك في انتاج وتوزيع الغاز والمشتقات البترولية، ولقد تم اختيار وحدتين هما: سكيكدة وغرد النوس (حاسبي مسعود) كميدان لدراستنا.

-**الجزائر-الاتصالات**: يدور نشاطها يدور حول خدمات الهاتف ولقد تم اختيار وحدات عناية، قالمة وتبسة ميدانا لبحثنا.

وهكذا يكون عملنا شبه شامل، لأن المؤسسات المعنية تتمتع بخبرات عريقة في مجال تسيير الموارد البشرية وتنمية الكفاءات.

لقد تم اختيار المؤسسات الأستراتيجية الثلاثة ميدانا لبحثنا، أما التركيز فكان منصبا على مؤسسة سونلغاز بالدرجة الاولى نتيجة التسهيلات وتوفر المعطيات التي تساعدنا على إنجاز الدراسة .

1-1- انشاء و تطور مؤسسة سونلغاز :

تم انشاء مؤسسة سونلغاز بمرسوم رقم 74 بتاريخ 5 جوان 1947 تحت تسمية كهرباء و غاز الجزائر.

وطبقا للمرسوم 69-59 بتاريخ 28 جويلية 1969 ، تم انشاء مؤسسة سونلغاز ، كمؤسسة وطنية .

بتاريخ 14 ديسمبر 1991 و بالمرسوم رقم 91 - 475 ، أصبحت مؤسسة ذات طابع اقتصادي وتجاري.

وفي سنة 2004 تم إعادة هيكلتها و تحويلها الى مؤسسة ذات أسهم ، وفي هذه الحالة أصبحت الدولة الشريك الوحيد الى حين يتم فتح رأسمالها أمام المتعاملين والشركاء .

ب- المخطط الأستراتيجي لمؤسسة سونالغاز 2009-2013.

بعد إعادة هيكله سونالغاز خلال ألفترة 2005-2008 ظهرت هناك تطلعات جديدة تم أدراجها في شكل مخطط أستراتيجي يرتكز حول العناصر ألتالية :

- تدعيم ثقافة المؤسسة ألتى تشكل مفتاحا لنجاح المشروع .

-الأهتمام بألبعد الأنساني للأستراتيجية .

1.2-المجال البشري :

نتج عن إعادة هيكلة سونلغاز، تقسيمها الى أربعة مؤسسات كبرى مستقلة، مؤسسة سونلغاز شرق ، غرب ، وسط، و جزائر العاصمة .

تظم مؤسسة الشرق ، كمجال لبحثنا 16 ولاية .

من حيث أنشطتها ، تقوم مؤسسة سونالغاز شرق بتسيير 3.304545 زبون في مجال الكهرباء و 1099101 زبون في مجال الغاز .

يبلغ عدد عمالها 6222 وبنسبة تأطير تقدر ب 23 % ، كما تتوزع مواردها البشرية حسب التشكيلة الآتية:

جدول رقم 2 يبين سن الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز - شرق:

مج	60 - 56	55 -46	45 -36	35 -20	السن الفئة
1995	684	175	736	400	اطارات
2515	1019	101	197	1198	تنسيق
1712	477	123	352	760	تنفيذ
6222	2180	399	1285	2358	المجموع

تدل المعطيات أن:

- 38% من أعمال لا يتجاوز سنهم 35 سنة.

- 20% يقع سنهم بين 36 و 45 سنة.

- 07% يقع سنهم بين 46 و 55 سنة.

- 35% تعدى سنهم 55 سنة.

جدول رقم 3 يبين توزيع العمال حسب المستوى التعليمي:

مج	تنفيذ	تنسيق	اطارات	فئات مستوى
1108	78	1030	0	ابتدائي
1591	260	1331	0	متوسط

1707	1374	154	179	ثانوي
1816	-	-	1816	جامعي
6222	1712	2515	1995	المجموع

كما تشير المعلومات أن :

- فئة الأطارات تمثل نسبة 32 % من المجموع، 91% جامعيون.
 - فئة التنسيق تمثل نسبة 40% من المجموع، 41% منهم لديهم مستوى أبتدائي.
 - فئة التنفيذ تمثل نسبة 28% من العدد الأجمالي للعمال، 80% لديهم مستوى ثانوي.
- جدول رقم 4 يبين أقدمية الفئات العمالية:

السن الفئة	5 - 0	10 - 6	15- 11	اكثـر من 16	مج
اطارات	1139	120	31	705	1995
تنسيق	1331	91	101	992	2515
تنفيذ	800	157	123	632	1712
المجموع	3270	368	255	2329	6222

كما تجدر الإشارة بأن سوناغاز- شرق قد مرت بمرحلة إعادة الهيكلة نتج عنها توظيف 3270 عاملا جديدا خلال فترة 2006-2009، موزعين كما يلي:

-1139 مهندس.

-2131 تقني سامي.

كما تميزت هذه المرحلة ببلوغ 50% من الأطارات المسؤولة سن التقاعد، مما يستدعي بناء مخطط أستخلاف أستعجالي، فألمسألة مطروحة أذن على مستويين .
يتعلق الأول بتأهيل القوة العاملة الجديدة، أما الثانية فتتعلق بكيفية تعويض الكفاءات التي ستغادر المؤسسة في الوقت القريب.

ونظرا لكون موضوعنا يدور حول تنمية الموارد البشرية، ينبغي لنا توجيه نظرتنا الى الكفاءات ومدى استعمالها والاستفادة من عطائها.

اذا كانت الدراسة الشاملة أمرا يصعب تحقيقه وانجازه ، فإن اللجوء الى عينة تمثل مجتمع أبحاث يعد البديل والأختيار الأنسب لدراستنا، غير أن هذا الأختيار يخضع الى شروط ومعايير موضوعية، وحتى نتمكن من تحديد العينة ،تم فحص وتحليل مختلف التقييمات التي قامت بها إدارة سونالغاز وسوناطراك خلال فترتين متباعدتين 2005 و 2009. بالنسبة للجزائر الأتصاات لم نستطع الحصول على المعطيات لأنها لاتملك نظاما لتقييم الكفاءات.

أعتمدنا فى عملنا هذا على نظام الأعلام المعمول به من أجل الحصول بكل سهولة على المعطيات الخاصة بتقييم جميع الفئات العمالية بمؤسستى سونالغاز وسوناطراك. من حيث الأجراءات،تتم عملية التقييم السنوية هذه عادة فى أطار مقابلة وجها لوجه بين المسؤول المباشر والعامل وذلك تقاديا لعنصر الذاتية، وتؤدى عن طريق الحوار بين الطرفين للوقوف أثناءها على مختلف الأنجازات التي حققها العامل.

يحدد الهيكل الأتنظيمي مختلف المستويات الهرمية ،وقد حددها خبراء الأتنظيم الى ثلاثة:

-المستوى التاطيري،ويشمل فئة الأطارات التي لها مهمة الأشراف والأتوجيه .

-المستوى الأتنسيقي ،ويعتبر همزة وصل بين أالقمة وأالقاعدة.

-المستوى الأتنفيذي ويلعب دور الأمنفذ للأوامر والأتوجيهات المتعلقة بالأعمل .

وللوقوف على مدى سير هذه المؤسسات سنقدم فيما يلي صورة فوتوغرافية حول نوعية

ومستوى كفاءة مواردها الأبشرية:

أ. توزيع الإطارات المسؤولة حسب الكفاءات:

تدل عبارة "الأطارات المسؤولة" على فئة عمالية معينة ذات مستوى تعليمي مرتفع

وكفاءات عالية ويوجد تحت تصرفها فئات عمالية أخرى تحتاج الى توجيه وأرشاد وتقع في

أعلى ألسلم الأهرمي، كما تشارك في عملية صنع أقرار على مستوى المؤسسة.

وبحكم موقعها،تشارك كذلك أالفئة المذكورة في عملية تسيير وتنمية أالفئات

أالعماليةألدنيا .

- مديرية الانتاج سوناطراك (جدول رقم 5).

مج	التقييم على 10 نقاط				التقييم	نوع الكفاءة
	10	6	3	0		
152	41	90	20	1	التخطيط و التنظيم	
152	77	69	6	-	القرار	
152	29	99	23	1	المراقبة	
152	66	67	18	1	التفويض	
152	57	85	10	-	تسيير وتنمية أفواج عمل	
152	87	60	5	-	قدرة الاتصال	
152	45	94	13	-	تنشيط الأفواج	
152	66	75	11	-	العلاقة مع المحيط	
152	77	64	11	-	الاستقلالية و المبادرة	
152	74	65	12	1	النشاط	

يلاحظ من خلال محتوى الجدول أن:

- 15% من الأطارات المسؤولة على مستوى سوناطراك غير قادرة على تأدية عملها طبقا لمتطلبات مناصب العمل.

- 65% من الأطارات المسؤولة متوسطة المستوى أي أنها تحتاج الى تنمية قدراتها .

- 20% فقط لها الكفاءات المطلوبة.

- مديرية التوزيع سونالغاز (جدول رقم 6).

التقييم على 10					التقييم نوع الكفاءة
مج	10	6	3	0	
690	214	370	103	3	التخطيط و التنظيم
690	311	332	46	1	القرار
690	104	409	167	10	المراقبة
690	271	382	35	2	التفويض
690	259	382	48	1	تسيير وتنمية أفواج العمل
690	335	323	31	1	قدرة الاتصال
690	222	377	84	7	تنشيط الأفواج
690	321	345	21	3	العلاقة مع المحيط
690	314	325	49	2	الاستقلالية و المبادرة
690	353	299	35	3	النشاط

كما يلاحظ كذلك على مستوى سونالغاز أن:

- 29 % من الأطارات المسؤولة على مستوى سونالغاز دون المستوى المطلوب وذلك بالنظر الى شروط الألتحاق بمناصب العمل، فهبي تحتاج الى تنمية أو إعادة توجيهها الى وظائف أخرى.
- 60% متوسطة المستوى .

ب - تقييم كفاءات_الإطارات_الغير_مسؤولة(1).

إذا كانت الأطارات المسؤولة لها دور تنشيط أفئات الأخرى ،فأن للأطارات الغير مسؤولة دورا تجاه العمل المؤدى أو المنجز ، فهبي تلعب دور الخبير من ناحية كمية ونوعية العمل .

وبعبارة أخرى فإن الأطار الغير مسؤول ليست لديه مسؤولية على الأفراد ولكنه يلعب دور المراقب وألقيام بالأعمال الخاصة التي تتطلب مستوى ومهارات عالية .

-مديرية الانتاج سوناطراك(جدول رقم 7)

التقييم	0	3	6	10	مج
الكفاءات					
التنظيم	3	18	217	73	311
الملاحظة و التمييز	2	47	201	61	311
التحليل	1	32	206	72	311
روح الابتكار	4	78	194	35	311
روح التعاون	2	12	113	184	311
الاتصال	-	25	184	102	311
المرونة و التكيف	2	9	164	136	311
المبادرة و الاستقلالية	3	60	185	63	311
النشاط	-	25	164	122	311

- مديرية التوزيع سونالغاز(جدول رقم 8).

التقييم	0	3	6	10	مج
الكفاءات					
التنظيم	10	113	548	311	982
الملاحظة و التمييز	9	147	647	179	982
التحليل	8	157	556	261	982
روح الابتكار	37	177	572	196	982
روح التعاون	15	47	434	486	982
الاتصال	3	86	541	352	982
المرونة و التكيف	5	55	531	391	982
المبادرة و الاستقلالية	13	166	561	242	982
النشاط	20	88	450	424	982

فيما يخص فئة الأطارات الغير مسؤولة ، يلاحظ أن الغالبية العظمى 66 % تقع في خانة الفئة المتوسطة وأن 18 % مادون المستوى مقابل 16 % لها جميع الكفاءات.

ج.- تقييم كفاءات فئة التنسيق:

تمثل فئة التنسيق عناصر عمالية تلعب دور المنسق بين فئة التنفيذ وفئة الأطارات المسؤولة وتكون عملية التنسيق في شكل أوامر نازلة وصادرة من القمة "الأطارات المسؤولة" وقد تتخذ عملية التنسيق كذلك شكل أنشغلات ينبغي توصيلها الى الإدارة .

ا- مديرية الانتاج سوناطراك.(جدول رقم 9)

مج	10	6	3	0	المستوى الكفاءات
928	272	545	106	5	قدرة التحليل
928	367	511	47	3	الصرامة
928	281	500	45	2	الاستيعاب
928	505	582	41	-	العمل الجماعي
928	497	385	44	2	العلاقات الأساسية
928	277	588	58	5	المرونة و التكيف
928	441	439	45	3	النشاط

ب - مديرية التوزيع سوناغاز.(جدول رقم 10).

مج	10	6	3	0	المستوى الكفاءات
2523	715	1464	335	9	قدرة التحليل
2523	904	1333	273	13	الصرامة
2523	1028	1336	152	7	الاستيعاب
2523	1228	1121	162	12	العمل الجماعي
2523	1147	1212	158	6	العلاقات الإنسانية
2523	775	1519	222	7	المرونة و التكيف

النشاط	11	204	1205	1103	2523
--------	----	-----	------	------	------

بالنسبة لأعوان التنسيق يتضح كذلك أن نسبة 60% تحتاج الى عملية تكوين حتى تكون في المستوى المطلوب مهنيا وتمس المؤسسات على حد سواء.

د- تقييم كفاءات فئة التنفيذ:

تمثل فئة التنفيذ آخر حلقة في السلم الهرمي، وقد دلت ألتجارب بأن فعالية هذه الفئة مرهونة بمدى التأطير الذي تنتظره .

ا- مديرية الإنتاج سوناظراك(جدول رقم 11).

مج	10	6	3	0	المستوى الكفاءات
1496	501	871	121	3	الاستيعاب و التكيف
1496	610	823	61	2	احترام إجراءات العمل
1496	756	626	107	7	المواظبة و الانضباط
1496	586	800	106	4	النشاط

- مديرية التوزيع سونلغاز.(جدول رقم 12).

مج	10	6	3	0	المستوى الكفاءات
5335	1965	2853	496	21	الاستيعاب و التكيف
5335	2168	2771	380	16	احترام إجراءات العمل
5335	2440	2372	473	50	المواظبة و الانضباط
5335	2203	2681	429	22	النشاط

تمثل فئة التنفيذ كذلك أنشغالا كبيرا بالنسبة للمؤسسات حيث تشير المعطيات أن أكثر من نصف عدد الفئة لا تستطيع القيام بمهامها نتيجة أفتقارها لمتطلبات المهنة الملقاة على عاتقها.

2. عينة البحث:

أنطلاقاً من محتوى جداول تقييم الكفاءات وحتى نتمكن من تحليلها قمنا بأختيار عينة ضمت العديد من العناصر الممثلة لكل الفئات.

بالنسبة لمؤسسة سوناطراك ضمت العينة 120 عنصراً موزعين حسب الفئات كما يلي:

- أطارات سامية:15.

- أطارات :25.

- أعوان تنسيق:30.

- أعوان تنفيذ:50.

فيما يتعلق بمؤسسة سوناغاز فالعينة تتألف من 330 عنصراً موزعين كالتالى::

- أطارات سامية:50.

- أطارات: 80

- أعوان تنسيق: 100.

- أعوان تنفيذ: 100.

وحتى تكون الصورة متكاملة ومعبرة فقد كانت كل فئة تتكون من 50 بالمئة من ذوى الكفاءات العالية و50 من ذوى الكفاءات المتدنية وذلك لنتمكن من معرفة اتجاهات كل منهما حول مسألة تنمية القدرات.

3 . منهج البحث:

بالفعل ان موضوع تنمية الموارد البشرية موضوع متشابك يحتاج الى مهارات وقدرات للتحكم فى مساره ومجراه.

فمن خلال دراستنا الاستطلاعية الاولى لميدان بحثنا أتضح لنا أن التعامل مع معطيات احصائية مثل عدد العمال ،ونسبة العنصر النسوى ، عدد المتكونين والجامعيين ، نسبة الأمية ، عدد المناصب الادارية أو التقنية...مسألة تحتاج الى الاستعانة بالمنهج الاحصائى فى تحليل الأرقام وتفسيرها.

وعلى اعتبار أن هذه الأرقام لا يكون لها مدلول الا اذا تمت مقارنتها مع ما ينبغى أن يكون ،وفى هذه الحالة نرى أن المنهج المقارن ضرورى من أجل التحكم فى المعطيات وتوجيهها نحو الأهداف التى نسعى الى تحقيقها.

يمر الانسان خلال حياته المهنية بمراحل متعاقبة ولكل مرحلة خصوصيتها،ومن أجل معرفة طبيعة الانسان وسلوكاته يستحسن أن نتعرف على ماضيه للوقوف على العناصر التي أثرت في حياته .

ونظرا لنوعية المعلومات التي نريد الحصول عليها،فان التصرف ازاء هذا الموقف لا يتم الا بواسطة **المنهج التاريخي** الذي يزودنا بمعلومات حول تطور الظاهرة عبر المراحل المختلفة. وقد تبرز أمامنا ظواهر تحتاج الى وصف،تشخيص وتفسير للمعطيات الموجودة في الميدان مثل التغيب ،رفض العمل والاهمال والتعرض الى حوادث العمل... وهنا يكون الاعتماد على **المنهج الوصفي** ضروريا لفهم الواقع ومجرياته.

ويرى « howitney » ان المنهج الوصفي يجب ان يكون قاصرا ومختصا ببحث الظواهر والوقائع في الوقت الراهن ،كما أنه يتضمن دراسة الحقائق الوقتية المتصلة بمجموعة من الأوضاع،الأحداث أو الناس(صلاح مصطفى الفوال،بدون سنة،ص58).

بعد الاشارة الى مختلف المناهج المراد استعمالها فلا بد لنا كذلك من وسائل تمكننا من جمع المعلومات التي تهمننا في بحثنا.

يتفق العلماء أن أداة البحث ،هي الوسيلة التي بواسطتها يستطيع الباحث جمع المعلومات أو الحصول على البيانات التي يتطلبها موضوع بحثه،ووسائل البحث العلمي وأدواته متنوعة ومتعددة،وقد يلجأ الباحث الى استخدام واحدة منها أو اكثر في آن واحد أثناء سعيه لحل مشكلة بحثه(مصطفى الفوال،1982،ص. ص171-173).

4-وسائل جمع المعلومات:

تشير مختلف الدراسات السوسولوجية أن وسائل البحث متعددة ومتنوعة وقد يلجأ الباحث الى أنسبها وتبعاً للضرورة قد يتم استخدام أكثر من وسيلة في آن واحد.

1-تحليل المضمون:

نظرا للتسهيلات التي منحت لنا ونوعية المعلومات التي أردنا الحصول عليها تم القيام بتحليل مضمون الوثائق الموجودة ،فكانت أول وثيقة وضعت تحت تصرفنا تتعلق بالتقييمات السنوية للعمال ،فاخترنا تقييمات سنة 2005 لأنها تعد مرحلة تحول بالنسبة لمؤسسات ميدان بحثنا،ثم تقييمات 2009 المتعلقة بنفس الشرائح بغية اجراء مقارنة بين المرحتين.

وحتى نتمكن من الوقوف على مختلف التطورات التي حدثت خلال الفترة 2005-2009 وضعت المؤسسات سوناطراك وسوناغازتحت تصرفنا مخطط تنمية الموارد البشرية الذي يحتوى على برامج تكوين تهدف الى القضاء على النقائص الملحوظة فى مجال الأداء لكل الفئات السوسيو مهنية.

ب-اجتماع تداعى الافكار:

وقد اخترنا هذه الوسيلة **Brainstorming** حيث مكنتنا من الحصول على معلومات هامة تخدم موضوع بحثنا سواء تعلق الأمر ببناء استراتيجىة تنمية الموارد البشرية أو بناء خطط عمل للقضاء على النقائص الموجودة.

ج-الملاحظة بأنواعها:

لقد أعتدنا كذلك على وسيلة الملاحظة،المباشرة والغير مباشرة،كما أتاحت لنا الفرصة لحضور اجتماعات تتعلق بدراسة المشاكل السوسيو مهنية واقترح الحلول المناسبة وهى فرصة مكنتنا من معرفة مختلف الاتجاهات المتعلقة بالتكفل بقضايا تنمية الموارد البشرية.

د-المقابلة الفردية والجماعية :

تعتبر المقابلات وسيلة فعالة فى جمع المعلومات،اذ يعتبر اللقاء وجه لوجه أنجع وسيلة للحصول على معلومات نوعية،وبالفعل أتاحت لنا فرص عديدة وكانت تدخلاتنا من حين الى آخر ترفع كل الألتباسات المحتملة .

ه-دليل مرجعية الكفاءات:

تحتوي هذه الوسيلة على الكفاءات التي يتطلبها منصب العمل،وبواسطتها نستطيع قياس الفارق بين ما يتطلبه منصب العمل وما يحمله العامل من كفاءات، وبألتالى يمكن قياس الفارق وترجمته فى شكل مخطط تنمية .

و-دليل الشغل:

يوضح هذا الدليل مختلف الأنشطة والمسؤوليات التي تدخل فى نطاق الوظيفة التي يشغلها الفرد،ويستطيع من خلال تفحص المحتوى أدراك النقائص التي يعانى منها وبألتالى تكون مشاركته فى تنمية قدراته امرا فعليا.

خلاصة:

يتضح من خلال مختلف التجارب التي تم إجراؤها أن سياسة اقتصاد السوق لا يمكن أن تترك مجالاً للرداءة، لذا ينبغي مكافحة ظاهرة اللاجودة بشتى الطرق. فالتجربة التي خاضتها مؤسسة "رونو" والمتمثلة في ربح الرهان لخير دليل لأن ضعف الكفاءة ينعكس على سير المؤسسة، فتلجأ إلى تقليص عدد العمال كإجراء أولي بدءاً بالفئة التي تفتقر إلى الكفاءات .

أن إعادة بعث مؤسسة "رونو" أعتمد على عنصرين هامين، يتعلق الأول بمسألة التنظيم والثاني بعملية رفع الكفاءات وتعبئتها .

فيما يخص ميدان بحثنا وعلى ضوء نقاط الضعف التي تمت ملاحظتها من خلال التقييمات السنوية يمكن أن تعطينا عدة مؤشرات وتوجهنا نحو المحاور التي سنسلط عليها الضوء، ولقد أتضح جلياً أن الأهتمام بالعنصر البشري من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة أصبح من المسلمات .

ألفصل الثاني

الفصل الثاني

تطور الأهتمام بالعنصر البشري

تمهيد:

أولاً: سياسة الموارد البشرية.

1. تعبئة الموارد البشرية.

2. التحكم فى الموارد البشرية.

ثانياً: المداخل الاساسية لتنمية الموارد البشرية.

1. المدخل الاستراتيجى.

2. المدخل التنظيمى.

3. المدخل الوظيفى.

ثالثاً: سياسة التسيير الراشد للموارد البشرية.

1. سياسة الجودة الشاملة.

الخلاصة.

تمهيد:

يشغل موضوع التنمية بال المفكرين الاقتصاديين والاجتماعيين منذ زمن طويل، وكان

التفكير فى بداية الامر يختلف ويتحدد اتجاهه حسب الموقع الايديولوجى والسياسى.

غير ان التطورات التي شهدتها العالم والناجحة عن احادية القطب أصبحت تطالب
بالغاء كل الحواجز الأقتصادية والجمركية والنداء بحرية التعامل فى اطار سوق اقتصادية
حرة تفتح المجال أمام المنافسة التي تعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الإنسان وقدراته.
ولهذا فقد تم تخصيص هذا الفصل الى الأهمية والدور الموكل للموارد البشرية
للقضاء على ضاهرة التخلف وبلوغ الجودة ثم تحقيق التنمية الشاملة .
وفى هذا المجال تم التطرق الى عينة من الأفكار التي تناولت الموضوع والتي
أعتبرت أن بلوغ مستوى عال من التنمية لا يمكن أن يحدث الا اذا كان هناك اهتمام
بالإنسان وتعبئته فى اطار سياسة رشيدة تمكنه من أداء دوره فى العمل التنموي .
كما تمت الإشارة الى المداخل الأساسية لتنمية الموارد البشرية مع التركيز على نظام
الجودة الذى بواسطته ترقى المؤسسات الى درجة مرموقة وتحقق ما تصبو اليه من نتائج على
المستويين الأقتصادى والأجتماعى.

أولاً: سياسة الموارد البشرية:

لا يختلف تقريبا ماضي أى دولة من الدول السائرة فى طريق النمو عن تاريخ أى دولة
أخرى فى مجال التكفل بقضايا التنمية.

فرغم تجاذب الدول بين الخيارين الأشتراكي والرأسمالي تبعا للصراع العالمي بين المعسكرين في فترة من الفترات التاريخية فإن تناول مسألة التنمية من حيث الهدف تبقى واحدة.

"إن السياسة التنموية المنتهجة منذ الثمانينات في مختلف الدول المذكورة تعتمد على مراجعة السياسات الاقتصادية وتشجيع الليبرالية ثم دعم الخصوصية ضمن ما يسمى بسياسة الإصلاح الهيكلي، ولم يكن لهذه الدول من حل غير الاستجابة لشروط صندوق النقد الدولي قصد الحصول على القروض اللازمة لتجاوز أزمة المديونية التي كانت تتخبط فيها" (blardone,1992, p334).

فالتوصيات والشروط التي أمثلتها الهياكل والمؤسسات العالمية تدور حول إعطاء الأولوية لسلطة السوق وتحرير كل القوى الاقتصادية والاجتماعية طبقا لمبدأ المنافسة في ظل الليبرالية عبر ماتفرضه الإستراتيجية الجديدة من فرص للأقتراض وتوجيه الاستثمار. وهكذا لم يعد للسوق حدود وحواجز ومن ثمة لم يعد للفاعل المحلي أية إمكانية للسيطرة على مجاله المحلي إلا إذا أمثلت الكفاءة التي تسمح له بالدخول إلى ميدان المنافسة التي تحتاج باستمرار إلى تفكير إستراتيجي وتعبئة الفئات الفاعلة ثم تحفيزها طبقا لسياسة تسيير محكمة في مجال الموارد البشرية.

لا يمكن اعتبار عملية تسيير الموارد البشرية كمجموعة تقنيات وإجراءات عمل بل تعتبر توجه و اختيار يرتكز على مبادئ عالمية ، بل يعتقد بعض المختصين في المجال بأنها علم قائم بذاته يحقق أهدافا معتبرة إذا ما وظف أحسن توظيف وطبق بعقلانية . ولهذا فلقن إرادة التخطيط للموارد البشرية أصبحت من البديهيات والمبادئ الثابتة لدى كل مؤسسة تريد بلوغ أهدافها وضمان استمراريتها على المدى الطويل. ومن بين الأهداف يمكن التطرق إلى ما يلي:

- تنمية المؤسسة لنشاطاتها وتأدية خدماتها بطريقة جيدة، بالأعتماد على الموارد البشرية الداخلية وأستعمالها أستعمالا أمثلا .
- إدماج وتكييف الموارد البشرية مع الأحتياجات الفعلية للمؤسسة سواء تعلق الأمر بشغل مناصب عمل جديدة عن طريق التوظيف أو تحسين الأداء عن طريق عملية التكوين.

- المحافظة على الموارد البشرية وإعطائها الأهتمام البالغ وذلك بتحسين ظروف العمل وتوفير الوسائل اللازمة لذلك، وقد ظهرت فى الحقبة الأخيرة بعض الأتجاهات ألداعية الى تقليص الضغوطات التى تعترض العامل أثناء قيامه بدوره وجعل العمل جذابا.

وقد أتمدت الدول الصناعية الغربية حاليا على منهج متكامل لا ينظر الى كيفية رفع الأنتاجية والمردودية فقط وانما يتكفل كذلك بانشغالات العمال وطموحاتهم عن طريق "تنمية البحث والتكوين من أجل جعل الوسط المهني خال من كل الضغوطات والأهتمام بالمظاهر السيكولوجية فى العمل وأتباع سياسة وقائية فعالة تجعل العامل فى مأمن من الاخطار (gorges, psacharopoulous,1982 ,p429) . .

لم يكن ه ذا الأهتمام بالموارد البشرية وليد الصدفة بل ترجع جذوره إلى عصور تاريخية بعيدة، فالدراسات تؤكد "أن الحضارة الصينية القديمة تعتبر أول من أشرتط التعيين فى الوظائف الهامة بعد أجتياز اختبارات معينة.(أحمد خاطر بيون سنة 11 ص). كما أكد الفكر اليوناني أسلوب الأختيار عن طريق تكافؤ الفرص أمام شاغلي الوظائف وأعتبر ذلك تحقيقا للديمقراطية والعدالة (نفس المرجع السابق ص 12).

إذا كان مبدأ اختيار الرجال أمرا متفقاً عليه فإن ساعات العمل التى كانت تفوق الخمسين ساعة أسبوعيا لخير دليل على قلة الأهتمام بحاجات العمال ومشاكلهم غير أنه لا يمكن نكران ما آلت إليه هذه المحاولات وما قدمته من نتائج للمجتمع.

فعند مجيء الإدارة العلمية تم القضاء على الحركة المفقودة وا لأرهاق البالغ والوقت الضائع، إلا أن المستفيد بالدرجة الأولى هم أصحاب العمل(روبرت سنتونستال 1959 ص 9).

من الواضح أن "تايلور" كان فكره ينظر بالدرجة الأولى الى مصلحة أرباب العمل غير أنه أدرج ضمن توصياته أمام لجنة المؤتمر الأمريكى الخاصة بالصناعة قائلاً "ينبغى على أرباب الصناعة الأمريكيين الأهتمام بنوعية المنتج وسعادة العمال كأهتمامهم بالمردودية المالية" وهى الفكرة التى تبناها DEMMING بعده خلال 1940 "النصف الثانى" خلال تناوله لمنهج النوعية الكلية.(النتائج العامة للمؤتمر: نحو تسيير جديد، ص587).

بالرغم بلن "تايلور" قدم مساهمة جادة فى مواجهة المعادلة الأصعبه ألماتمثلة فى ألتوفيق بين العمال وأصحاب العمل، إلا أن عمله ظل يعاني من قصور نتيجة أنحيازه لصالح

أرباب العمل لأنه أعتبر العمال كما لو كانوا سلعة في سوق العمل، مما جعل الجو مهيباً لاستقبال اتجاهات جديدة لتعبئة القوى البشرية في الإنتاج.

ومن بين هذه الاتجاهات ظهرت تجارب "روبرت آوون" الذي أستطاع من خلالها إيجاد علاقة مباشرة بين معنويات العامل وإنتاجه وهي التجربة التي أستطاع "ا. مايو" إن يترجمها في شكل تجربة ناجحة بعد مرور 130 عاما.

لقد كان "آوون" يعتقد أنه ب أستطاعتنا الحصول على مزايا تساوي مزايا الأهتمام بصيانة الآلات إذا ما قمنا برعاية العامل و تهيئة البيئة الصالحة لإنتاجه.

كما أنه يرى أن الأهتمام بصحة العامل وتحسين أدائه يؤدي إلى تحسين كمية ونوعية الإنتاج.

وبعد النتائج التي حققتها تجارب "آوون و مايو" أصبح الأهتمام بالجانب الإنساني من الأمور التي تلقن ضمن مبادئ الإدارة الإنسانية وطرق تسيير الموارد البشرية لكل من يتطلب عمله إشرافا على مجموعة من العمال.

و في هذا السياق يقدم "دموس" رجل أعمال عملي نصيحة قائلا: " بأنه يجب علينا أن نتذكر دائما وقبل كل شيء أن صنوع البضائع هدف ثانوي عرضي يأتي تاليا لصنع الرجال (R.DEMOS.1955. P37).

ويتوجه دافيد" ج. دونالد " إلى الذين يشغلون الدور القيادي بقوله: " فلنوجه خيالنا وعقول علمائنا نحو إيجاد بيئة يستطيع فيها الكائن البشري أن يكون سعيدا ومتكيفاً مع التغيرات و يسمح له بالتعبير الكامل عن نفسه وتتاح له فرصة الوصول إلى أقصى ما منحه الله من طاقة كامنة". (DAVID .JM.C.DONLD 1956 P42).

ان هذه التوصيات الموجهة الى القادة لخير دليل على مدى الأهتمام الذي يجب أعطائه للفئات العاملة حتى تستطيع أن تكون فعالة خلال تأدية مهامها.

ولمعرفة وجهة النظر الميدانية لذوي الخبرة الطويلة في مجال التسيير يرى "كلارنس فرانسيس" مدير سابق لمجلس إدارة الأغذية العامة بالولايات المتحدة" بأن الموظفين يجب أن يعاملوا بوصفهم أفرادا محترمين وأن يكافئوا مكافأة عادلة وأن يشجعوا على التقدم وأن يطلعوا

إطلاعاً كاملاً وتشحن حياتهم وعملهم بالكرامة أثناء تأدية العمل وخارجه". (LAWRENCE .APPLEY.I951.PI)

من خلال عرضنا لعينة من الأفكار هذه يتضح أن الأولوية يجب أن تعطى للعنصر البشري الذي يعد الركيزة الأساسية في كل عملية إنتاجية. ولقد ثبت فعلياً أن تحقيق التنمية المستقلة والقضاء على التبعية بجميع أنواعها عملية مرهونة بأحداث تغيير جذري في تشكيلة الموارد البشرية والعمل على إيجاد الطرق والوسائل الضرورية لتعبئتها وتنميتها باستمرار .

1. تعبئة الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية وتعبئتها الدائمة تتطلب جهوداً كبيرة وتمثل إحدى العقبات التي عرقلت عملية التنمية في البلدان النامية ومن ضمنها الجزائر. وفي الواقع أن تحسين القدرة الشرائية والمستوى التعليمي يشكلان عاملين هامين لبناء الإنسان بالإنسان وزيادة عوائد العمال.

صحيح أن التنمية تعتمد على العديد من المتغيرات ذات العلاقة المتبادلة لكن التعليم والأعداد المهني يشكلان شرطاً هاماً وأساسياً في مجال التنمية، لأن كل شيء من صنع الإنسان وإليه.

فالمحور الأساسي هو الإنسان، فكلما كانت تنميته صحيحة كلما كان في المستوى المطلوب، غير أن هذا الإنسان الذي يمثل رأس المال لا يعمل في فراغ بل يؤثر ويتأثر بعوامل عديدة.

ولقد أكدت الدراسة التي أجريت على عينة من المختصين في مجال تنمية وتسيير الموارد البشرية، أن هناك أربعة ميادين أساسية تشكل محور الانشغالات والمتمثلة في التشغيل، التكوين، الدافعية ثم الأجور وقد يبدو هذا التسلسل منطقياً على اعتبار أن التشغيل والتكوين يشكلان المحور الأساسي لكل مؤسسة تهدف إلى تحقيق مستوى النجاعة المطلوب ثم توفير الظروف المناسبة ليكون العامل مؤدياً لعمله بكل رغبة بعيداً عن الضغوطات والاكراهات كما هو واضح في الجدول الموالي:

جدول لرقم 13 يبين أنشغالات المختصين في الموارد البشرية (%):

الميدان	التشغيل/ التكوين	الدافعية	الجو الاجتماعي	الأجور	السير المهني	ظروف العمل
الأهتمام	73	64	50	48	34	23

(J.M.PERETTI 1987 P.21) بتصرف.

يلاحظ من خلال محتوى الجدول أن التكوين والدافعية لدى العمال يعتبران من العوامل الأساسية في العملية الإنتاجية ، بينما يلاحظ أن الأجور، المسار المهني ثم ظروف العمل قد أستحوذت على نسب ضئيلة .

كما أكد "كلود بورسييه" أثناء انعقاد مؤتمر الموارد البشرية سنة 2002 بالجزائر في محاضراته "أن الكفاءة تتحدد بثلاثة عوامل أولها **التعلم، السلوك ثم الدوافع**، وعند توفرها مجتمعة سوف تؤدي إلى الرضا في العمل مما يؤدي بالمؤسسة إلى بلوغ أهدافها وتحقيق النتائج المرجوة (CLAUDE.BOURCIER.CONGRES.RH .2002.NON PUBLIE).

إذا كانت الكفاءة في نظر المختصين تدور حول العناصر المتصلة بشخصية الفرد وتكوينه، فإن العمال يوجهون أنظارهم إلى الجوانب المدعمة لذلك، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال نتائج الدراسة التي أجريت حول أهتمامات وأنشغالات ألفتات العمالية والمدرجة فيما يلي:

جدول رقم 14: بين نتائج دراسة أهتمامات العمال و أنشغالاتهم.

العوامل	./.
الصحة العامة	88
الخدمات العامة	82
فرص الترقية	72
الأجور	76
كفاءة الإدارة	64

(محمود الشكري ج 2 1968 ص 289 بتصريف)

يبدو من خلال المعطيات المذكورة أن العوامل التي تشغل بال العمال تدور حول
الصحة العامة ثم الخدمات العامة المقدمة ثم تليها في الدرجة الثالثة مسألة الأجور متبوعة
بفرص الترقية.

كما يتضح من خلال هذه النتائج أن تنمية الموارد البشرية لا تتوقف على تنفيذ مهام
الوظيفة بكل دقة طبقا لمعايير مرسومة وإنما تتأثر العملية بمجموعة من العوامل.

ومن المفكرين الذين أهتموا بقضايا العمال «شارل فوري» الذي تعاطف مع العمال
وأراد إزالة عنصر الألم عن العمل فخرج بفكرته المسماة بنظرية العمل الجاذب وكان من
رأيه:

أن عدم تنظيم الإنتاج هو سبب ما يعاني منه المجتمع الإنساني الحديث وتنظيم الإنتاج
عنده يقتضي تنظيم العمل وفق مبدئين هما:

"ترك الإنسان حرا في اختيار المهنة التي تلائمه وأن يكون له حق تغيير المهنة التي
يزاولها." (عبد العزيز وطبان 1980 ص 49-50).

ولهذا ينبغي على المؤسسة بناء مخطط عقلائي للحياة المهنية يمس جميع الفئات
العملية والاعتماد على قواعد وإجراءات مرنة تسمح بعملية الحراك سواء كان عموديا أو
أفقيا.

وفي هذا المجال يميز خبراء الموارد البشرية بين نوعين من الحراك المهني، الحراك
الجغرافي وهو الانتقال من مكان إلى آخر مع المحافظة على نفس الوظيفة، والحراك الوظيفي
الذي يعنى الانتقال من مهنة إلى أخرى سواء كان في شكل ترقية في نفس التخصص أو في
منصب عمل آخر خارج التخصص إذا كانت لديه الكفاءات المطلوبة، وهناك اتجاهان في هذا
المجال:

-المقاربة عن طريق منصب العمل.

-المقاربة عن طريق الكفاءات .

تعتمد المقاربة الأولى على منصب العمل وتعتبره مرجعا، وبالتالي تكون تنمية العامل طبقا لمتطلبات مهنته فقط، وهي طريقة تشترط وجود معطيات حول تحليل وتصنيف مناصب العمل وفق دراسة علمية وتكون في متناول المسيرين على مستوى المؤسسة. ومن عيوب هذه الطريقة، أنها تجعل العامل حبيس تخصصه، فلا يستطيع أن يتحرك خارج أختصاصه، وأن فرص ترقيته تكاد تكون شبه منعدمة ويصيبه الملل نتيجة التكرار والروتين المترتب عن تأدية نفس العمل وب نفس الطريقة خلال مدة طويلة. أما المقاربة الثانية فتتظر إلى كفاءة العامل والمؤهلات التي قد تتعدى التخصص الضيق وبالتالي يستطيع القيام بالعديد من المهام الغير محدودة والتي تتوسع باستمرار عن طريق البحث وروح المبادرة التي يمتلكها الشخص وتشترط الطريقة المذكورة على العامل اتقان تخصصين على الأقل .

يعود تطبيق هذه الطريقة - رغم أنها باهظة التكاليف - بالفائدة على المؤسسة لأنها تستطيع مجابهة التغيرات أو الطوارئ وذلك بتوكيل المهام لعمال آخرين لضمان استمرارية العمل أو الخدمات، كما تعود بالفائدة على العمال لأنها تفتح أمامهم مجالات متعددة وفرصا للترقية.

كما يلاحظ أن بعض المؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة تمنح علاوات للعمال الذين يتقنون أختصاصات متعددة وتشجعهم على اكتساب المزيد.

وفي هذا المجال تمنح شركة paulstra لقطع الغيار التابعة لمؤسسة رونو 5 بالمئة من الأجر القاعدي لكل تخصص اضافي تستطيع المؤسسة اللجوء اليه عند الحاجة وكلما اقتضى الحال (الاتفاقية الجماعية paulstra).

كما يشير Gary Hamel في كتابه المنافسة عن طريق الكفاءات الأساسية فيقول " أن المؤسسة الاقتصادية ليست مكانا لإنتاج السلع والخدمات فقط وإنما تعمل كذلك على إنتاج الكفاءات.

ويوضح أن النموذج الكلاسيكي يقوم بتلقين المعرفة عن طريق التأطير، الأتصال والتكوين، بينما يعتمد النموذج الحديث على أكتساب المعرفة عن طريق الأحتكاك والتفاعل وتبادل الأفكار من أجل الوصول الى الحلول في اطار تناول القضايا المطروحة خلال

اجتماعات تفعيل وتنشيط العقول أو ما يسمى بتداعي الافكار BRAINSTORMING وتساعد هذه الطريقة على توجيه التفكير نحو هدف واحد بعيدا عن كل أكره أو ضغط. يبدو أن هذه النظرة أنطلقت من المقولة التي تعتبر أن الحقيقة تمثل مجموع أفكار المجتمع .

وفي هذا المجال يتطرق GEORGES GURVITCH فى كتابه الأطر الاجتماعية للمعرفة" أن المكننة المتصاعدة تجعل العمال فى القطاع الصناعى، يزدادون أنعزالا عن بعضهم البعض ومن الطبيعى أن تبدى الادارة أهتماً كبيراً الى الأتصالات البين -شخصية، سواء تعلق الامر بأشخاص متساوين، أعلى أو ادنى" أو بعبارة أخرى القضاء على الحواجز التي تميز بين الفئات السوسيو مهنية (جورج قورفيتش، ترجمة خليل احمد خليل، 1981، ص 299).

أن مساهمة العامل ومشاركته فى تكوين المعرفة تحتاج الى عملية تأطير وتتوقف على القيادة التي تنشطه وتوجهه وتعرف كيف تستغل قدراته ومواهبه ضمن أستراتيجية مرسومة تأخذ فى الحسبان أنشغالاته وأهتماماته المهنية، الشخصية والاجتماعية.

كما دعا سيسموندى إلى التكفل بالحالة لأجتماعية للعمال وذلك عن طريق " تحديد ساعات العمل، رفع الأجور والراحة الأسبوعية ومنح الإعانات للعمال عند المرض والعجز والشيخوخة و البطالة وناصر مبدأ المنافسة والتنظيم العمالي، وتعتبر هذه الأفكار أساس فكرة التأمين الاجتماعى، (عبد العزيز وطبان، مرجع سابق ص 49)".

كما نادى "جون هاوارد" من أجل العمل على درء النقص الملاحظ فى النواحي الصحية والبيئية ومراقبة المصانع والسجون وكتابة تقارير وإرسالها إلى الحكومة لأخذ إجراءات صارمة ضد كل من يخالف الإرشادات والقوانين الصحية. (م.العربي عدد 184 1974 ص 63) . ومن هنا بدأ الاهتمام بالإنسان وأصبحت النظرة إلى العمل أكثر إنسانية وأدرك العلماء بأن سبيل النجاح مرهون بمدى قدرة الإنسان ودوافعه التي تلعب الدور الرئيسى والمحدد فى العملية الإنتاجية، وأصبحت حينئذ الأنظار متجهة نحو تنمية الإنسان لا بأعتبره كفرد منعزل و إنما بالنظر إليه كشخص اجتماعى يعمل فى وسط اقتصادى واجتماعى. إن الأهتمام بالإنسان وحده دون توجيه جهود موازية كذلك إلى ما يحيط به سيؤدي حتما إلى فشل كل عملية تنموية.

ولقد أكدت دراسات الأمم المتحدة على أهمية العامل البشري في التنمية حيث بينت بأن التقدم الاقتصادي في الدول النامية يستند في الجزء الأكبر منه على الاستثمار البشري وليس على رأس المال، وذلك عن طريق توسيع آفاق الإنسان من خلال برامج التثقيف ورفع كفاءته المهنية وأدراج أهتماماته ضمن مخططات التعليم والتدريب وتحسين درجة حيويته والعمل على توفير الظروف المساعدة والمشجعة على العمل.

كما تبين من خلال العديد من التجارب أن الكثير من المشاريع تتعثر نتيجة عدم

الأهتمام بالعامل الأنسانی (cado,serge,2000,pp,31.35).

كما تشير معظم الملاحظات و لأستنتاجات التي أبدتها معظم المختصين في مجال تنمية الموارد البشري بأن التنمية يجب أن توجه حسب الأحتياجات الفردية ويذهب بعضهم إلى اعتبارها مسؤولية الفرد نفسه ، إذ أن المبادرة والدوافع على تنمية ذاته يكمنان في داخله ، أنه يعرف كثيرا من نواحي قوته ونقاط ضعفه.

وقد اشار أحد المختصين في مجال تنمية الموارد البشرية الى أن التنمية الذاتية للفرد يجب أن تتمحور حول أداء الوظيفة (رسلتونستال مرجع سابق ص 576)، وتعتمد على المران والخبرة والتوجيه من طرف المسؤول ويذهب البعض إلى التفريق بين التمرين والمشورة التي يبديها المسئول ، بحيث يوجه التمرين نحو التحسين في الأداء داخل الوظيفة على حين تدور المشورة حول التنمية الشخصية.

إذا كان التمرين في الوظيفة يساعد الفرد على معرفة ما هو منتظر منه فإن هناك نوعا آخر من التنمية يتم خارج الوظيفة ويزيد من معلومات الفرد ويوسع من آفاقه ويعطيه فرصا للترقية خارج الوظيفة.

فعلا إن الإنسان يحتاج إلى تنمية لمهاراته التقنية والإنسانية وكذا لأهتمام بصحته النفسية والجسمية ثم توفير كل الظروف المادية والمعنوية التي تجعله يقوم بدوره على أحسن وجه، وفي هذا المجال يؤكد raphael vanessa بأن ظروف العمل السيئة وتسلط المسؤول تؤدي إلى الأكتئاب والأنهييار العصبي داخل الوسط المهني فتتأثر قواه النفسية وينتج عنها ضعف أنتاجية المؤسسة.(Raphael, vanessa, 2000, pp.43.44).

وقد يشعر الإنسان كذلك بالقلق فى حالة عدم التنظيم الجيد للعمل والأختلال فى توزيع الأنشطة، ومهما بلغت كفاءة الانسان فأن العوامل المسببة للتوتر أثناء العمل يدرجها الخبير m.Schwob. فيما يلى:

- مواجهة كثافة عمل كبيرة فى مدة قصيرة.
- الحوادث المهنية الناتجة عن عدم وجود عناصر وقائية أثناء تأدية العمل .
- عدم وضوح الأدوار وتداخل المسؤوليات .
- قلة العمل الموكل الى الفرد .
- الكفاءة العالية مقارنة مع ما يتطلبه منصب العمل.
- النزاعات داخل الوسط المهني.
- المسؤولية على الأفراد.
- قلة المشاركة.
- عدم الاستقرار التنظيمي.
- المحيط الفيزيقي الغير ملائم (m.schwob, 1999, pp.81.84).

أن مسألة تنمية هذا الإنسان والمحافظة على قدراته ازاء المواقف المذكورة لا تتم بسهولة بل تعتبر عملية معقدة ومتشابكة تحتاج إلى تشریح بواسطة وسائل ينبغي التحكم فيها.

2. التحكم فى الموارد البشرية :

ان عملية التحكم فى الموارد البشرية من الناحيتين الكمية والنوعية لا تتم بسهولة بل تتطلب مناهج وتقنيات ثم مهارات تقنية وانسانية لدى المشرفين على العملية.

أ- التحكم فى تقنيات سير الحياة المهنية .

في ه ذا المجال يؤكد العالم " بيريتى " jean marie peritti " إن الإنسان الذي يتم توظيفه أو تعيينه فى وظيفة جديدة يمر بمراحل متعاقبة :

1. مرحلة الأمل.
2. مرحلة النجومية.
3. مرحلة الركيزة.
4. مرحلة الجذع الميت. (.TOUS .DRH 2002 P،JEAN MARIE .PERITTI p.190)

تتميز كل مرحلة بخصوصية، ففي المرحلة الأولى يبذل العامل جهودا معتبرة من أجل اكتساب المعارف والتحكم في تقنيات العمل وإجراءاته، وهي مرحلة الاندماج التي يحاول من خلالها العامل اكتشاف عالم الشغل والتكيف مع المحيط الداخلى والخارجى .

أما المرحلة الثانية فيكون خلالها العامل منتجا ومبرزا لمهاراته واستغلال مواهبه أحسن استغلال وفى يقظة تامة، لأنه يكون تحت ملاحظة المشرفين والمسؤولين.

وفي المرحلة الثالثة يصبح منتجا ومتحكما فى وظيفته ومؤديا لدوره على أحسن وجه ومتمتعا بنوع من الاستقلالية وبالتالي يدرك أن المؤسسة لا تستطيع التخلي عنه وإن غيابه يؤثر على سيرها فيشعر بأن له مكانة معتبرة ضمن الهرم التنظيمى فى المؤسسة.

وفي المرحلة الأخيرة يبلغ العامل نهاية مشواره المهني ويصبح قليل الدافعية بل ينتابه نوع من الخمول فتضعف قواه الجسدية والنفسية، ولهذا ينبغي الأهتمام بهذه الفئة وتوجيهه نحو مناصب الإرشاد والتكوين والمشورة ومرافقة العمال الجدد للأستفادة من عطائها وجعلها تشعر بلذة المشاركة في العمل الى آخر يوم من الحياة المهنية.

كما يشير كذلك نفس الخبير بقوله "أنها ليست موارد كما يسمونها بل تحمل موارد ذهنية وفكرية، ويفضل أن يطلق عليها أسم الكفاءات التي يتوقف عليها نجاح كل مشروع.

غير أن هناك فريقا يحذ أستعمال كلمة موارد لأن النظر الى الموارد يتم بطريقة موضوعية وبالتالي يسهل علينا التخطيط لها والتصرف إزاءها، وتلتقي هذه الفكرة بنظرة دوركايم إلى الظواهر الاجتماعية بأعتبارها أشياء فيتم التعامل معها بكل موضوعية .

إن عملية التحكم في الحاضر والتطلع إلى المستقبل وخاصة في وقتنا الذي أصبحت فيه العولمة الشغل الشاغل للساساة والمفكرين تتطلب حسب "جون نايسبيتي":

1. الأنتقال من المؤسسة الصناعية إلى مؤسسة المعلومات.

2. الأنتقال من التكنولوجيا القوية إلى التكنولوجيا العالية.

3. الأنتقال من الأقتصاد الوطني إلى الأقتصاد العالمي.

4. الأنتقال من المركزية إلى اللامركزية .

5. الأنتقال من المدى القصير إلى المدى الطويل.

6. الأنتقال من التعاون الإداري إلى الجهد الفردي .

7. الانتقال من الديمقراطية الممثلة إلى الديمقراطية المشاركة.

8. الانتقال من البديل البسيط إلى البديل المتعدد.

9. الانتقال من القضية الجغرافية إلى الشبكة.

10. الانتقال من الشمال إلى الجنوب (SONGAZ CONF .NAT.RH 07/1997).

وقد أكدت الدراسات التي أجريت بجامعة "هارفارد" بلقب "نجاحة كل مؤسسة بثوقف كذلك على نمط القيادة ومدى الدافعية التي يتحلى العمال.

كما أتضح من خلال نتائج البحث الذي قامت به مؤسسة HAY international التي قدمت لنا خصوصيات المؤسسة الناجحة والتي تدور حول العناصر التالية:
-إشراك العمال في صنع القرار والأرباح.

-توسيع الثقافة وتكوين العمال يعطى نوعا من المرونة إلى المؤسسة مما يساعدها على تحقيق الأهداف المرسومة.

-شرح الإستراتيجية المعتمدة للجميع يساعد على عملية التحفيز المؤدية إلى بلوغ الأهداف.

من خلال تحليلنا للعناصر السابقة الذكر نستنتج أن التأكيد على العناصر الإنسانية في العمل يشكل الأولوية والمفتاح الحقيقي لكل مؤسسة تريد أن تفرض وجودها ضمن محيط تسوده المنافسة والصراع من أجل البقاء.

كما يشير YVES CAHEN مدير مجلس إدارة مجمع التسيير الذي يضم 21 دولة، أن تنمية الإنسان تمر عبر المحاور التالية:

- توسيع دائرة التخصص حتى نقلل من ظاهرة الملل الذي ينتج جراء تكرار النشاط الذي يقوم به الإنسان وتمكين المؤسسة من مواصلة العمل وضمان استمراريته أثناء التغيرات والطوارئ.

-التكوين وا لأتصال،لأنه يساعد على التحفيز والروح المعنوية المساعدة على تحقيق النجاحة.

- المشاركة الجماعية عن طريق التفويض واحترام الآراء وتشجيع المبادرات الخلاقة.

ولقد توصلت مجموعة هارفارد من خلال دراسة شملت 1500 عامل سنة 1974 حول
حوافز العمل والتي تدور حول خمسة عوامل يمكن ادراجها حسب الترتيب التالى:
-المسؤولية، ويقصد بها هنا اعطاء الفرد مسؤولية ونوعا من الاستقلالية على عمله.
-الأعلام، أى جعل العامل على علم بما يجرى داخل أو خارج المؤسسة.
-وسائل العمل.
-العمل الجاذب.
-الأجور.

يتضح من خلال ترتيب العناصر المذكورة أن الأستقلالية الممنوحة للفرد تساعده على
الأبتكار والمبادرة وأن أعلامه بمجريات الأمور وتوفير وسائل العمل اللازمة تدخل ضمن
الحوافز التى تؤدى الى تحسين الأداء، كما نلاحظ أن مسألة الأجور تم ترتيبها فى المرتبة
الأخيرة .

ب- تحفيز الموارد البشرية:

يشغل موضوع الحوافز أو عملية تحفيز الإنسان فى العمل أحد الأهتمامات التى تناوله
المختصون وخبراء التسيير فى مجال الموارد البشرية، بل يعتبرها البعض محرك الطاقة
البشرية لبلوغ الاهداف المتعددة الجوانب وخاصة تلك المتعلقة بالانتاج والانتاجية.
وتمثل الحوافز مجموعة العوامل التى تهيئها الادارة للعاملين لتحريك قدراتهم الانسانية
وتفعيلها بما يزيد من كفاءة آدائهم(نييل ارسلان،1976،ص 20).
وقد تكون هذه الحوافز مادية كالمنح التشجيعية والعلاوات أو معنوية وتتمثل فى الترقيات
الشرفية والمعاملات الحسنة والشعور بالأعتزاز والرضا فى العمل،فترتفع روحه المعنوية
ولقد اختلف العلماء حول نوعية الحافز الأكثر تأثيرا فى دفع العامل على بذل قصارى جهده
لبلوغ مستوى النجاعة المثلى،حيث نلاحظ أن adams يركز على العدالة سواء تعلق الأمر
بالترقية أو دفع الأجور.
بينما يشير Locke "الى أن سلوك الفرد مسير بالأهداف الواضحة والرشيده ومعنى ذلك أن
العامل يستطيع أن يحدد أهدافه فى العمل ويوجه سلوكه لتحقيق الغايات.

ولقد أتضح من خلال بعض الدراسات أن العامل ينتج أكثر ويعمل بجد إذا كانت أهداف المؤسسة واضحة وتعتمد على وسائل جيدة .

بينما تؤكد نظرية Maslow إلى أن أشباع الحاجات التي رتبها ترتيباً هرمياً يساعد على تحسين أداء العامل .

إن التعرف على ما يريده العامل والتكفل بانشغالاته مسألة صعبة للغاية ولا يمكن التحكم فيها إلا إذا اعتمدنا على تقنيات ووسائل التشخيص الجيد.

ج: التشخيص الجيد والتحكم في طرق التدقيق:

لا يمكن إسناد عملية التشخيص إلا لمختصين ومؤهلين لديهم خبرة سواء تعلق الأمر بتشخيص المحيط الداخلي أو المحيط الخارجي، لأن القرار الجيد يبنى على المعطيات الصادقة.

ونظراً لأن المؤسسة نظام معقد مـ تكون من رجال وتقنيات وموجه بـ استراتيجيات ومتفتح على تطور الأفكار والأسواق وقادر على تحقيق الحاجات الفردية والجماعية في إطار منهجية مستمرة تعمل على تثمين الموارد البشرية وتنمية الكفاءات فأن مسؤولية الإدارة تبدو بالغة الأهمية في هذا المجال لأن عملية التشخيص أهم من القرار.

وفي هذا المنظور يقدم الخبراء عدة نصائح للمسيرين وأهمها الابتعاد على الارتجالية والتشخيص داخل المكاتب المغلقة.

ولقد أشارت الدراسات التي قام بها المكتب العالمي للشغل BIT على مستوى الدول النامية إلى أن التكوين يشكل رأسماً بشرياً وعاملاً هاماً للخروج من دائرة التخلف وتحقيق التنمية (GEORGES PSACHAROPOULOUS op cit. P 613)

وفي نفس السياق يشير (RICARDO PIRELLA) أستاذ بجامعة لوفان البلجيكية في محاضراته سنة 2002 بالجزائر حيث صرح بأن الثروة لا تأتي من الأموال ولكن من الرجال وتكوينهم، ويستطرد قائلاً كذلك بأن العولمة تعنى البحث عن الأسواق الخارجية من منطلق إيديولوجي تحت شعار كن الأقوى وأكثر منافسة وحسب رأيه فلئن المؤسسة تشبه النموذج الحربي الذي يكون فيه النجاح للأقوى.

إلا أن عملية التكوين إذا لم تسبقها دراسات مسحية للوقوف على الحقائق بدقة فإنها لا تعطى النتائج المرجوة وقد تشكل هدرا للأموال وتؤثر سلباً على سير المؤسسة وتثقل كاهلها في أغلب الأحيان .

حقيقة أن الدراسات في مجال الموارد البشرية لا تدخل ضمن العلوم الدقيقة إلا أن التعامل مع المعطيات بشكل جدي وبطريقة موضوعية قد يقلل من نسبة الخطأ أثناء التقديرات أو التنبؤات.

وعلى سبيل المثال فلن تخطيط القوة العاملة على المدى الطويل (12 سنة) الذي تم أجرأه على مستوى مؤسسات البناء في بريطانيا قد سجل أخطاء بنسبة 15 بالمائة بينما لوحظ أن نسبة الخطأ التي سجلت بمصر في نفس الفترة وفي نفس المجال وفي فرع من فروعها قد قدرت بأكثر من 145 بالمئة.(G. PSACHAROPOULOUS.OPCIT.P615) ويعزي ذلك إلى عملية التشخيص التي لم تؤخذ بجدية أثناء التخطيط الذي لم يعتمد على صدق المعطيات و المتغيرات وبالتالي كانت نتائجه سلبية.

ويشير psacharopoulous كذلك في كتابه تحت عنوان *evaluation des besoins prioritaires de formation* بأن دول العالم الثالث تقوم بتحديد احتياجاتها في مجال التكوين باللجوء الى مقاييس تقنية بحتة دون أن تأخذ في الحسبان المعطيات الاقتصادية مثل تكاليف التكوين والنتائج التي يقدمها خريجو المعاهد المختلفة، ثم يضيف بأن عملية التنبؤ في مجال التكوين مسألة صعبة حيث يلاحظ أن نسبة الخطأ في الدول المتقدمة (فرنسا ،كندا ،بريطانيا والسويد) تقدر بـ 30 بالمئة رغم اعتمادها على على وسائل متطورة ووجود نظام تكوين مبني على الطلب الخاص اي على الاحتياجات الفعلية.

ويوصى نفس الخبير دول العالم الثالث بأن يوجه تحديد الاحتياجات المتعلقة بالتكوين نحو المهنة عوض الممارسات الحالية التي تركز على المستوى التعليمي الأكاديمي الذي يتميز بالعموميات (Revue. bit,n125,1984,p613-627).

وهناك العديد من المناهج والتقنيات المستعملة في مجال تنمية الموارد البشرية، فمنها ما يتصل بالإجراءات ومنها ما يتعلق بالطرق والمعايير.

وفى هذا المنوال نستنتج ان عملية تنمية الموارد البشرية يجب ان تعتمد على استراتيجية ومبادئ يمكن تلخيصها فيما يلى:

-تحديد قنوات الاتصال الغير رسمي وأخذها بعين الاعتبار أثناء عملية التشخيص .

- الوقوف على عناصر القوة والتأثير الهامة سواء كانت داخل أو خارج المؤسسة

ووضعها فى الحسبان.

تحليل قدرات التعبئة الداخلية أو الخارجية.

-التنبؤ والنظرة المستقبلية بما سيحدث واتخاذ الإجراءات والوسائل اللازمة لمجابهة كل

الطوارئ التى قد يفرضها اقتصاد السوق .

- ترك الممارسات التى أصبحت شبه ميكانيكية ومعقدة للمبادرات والاعتماد على طرق

عمل علمية ورشيده تعمل على تنمية المؤسسة.

-عدم التفاوض حول الأساسيات التى تمثل قيم وثقافة المؤسسة.

-تتمين الاختراعات والابتكارات والخلاقة والعمل على تشجيع كل المبادرات.

- تحديد وتنظيم الأدوار الفاعلة وتوجيهها نحو الأهداف المسطرة.

على ضوء ما تقدم يلاحظ أن تنمية الإنسان تعد حجر الزاوية و عليها يتوقف نجاح أو

فشل أي مشروع،الا هذه التنمية لاتتم عشوائيا بل تعتمد على مدخلات او منافذ .

ثانيا: المدخل الأساسية لتنمية الموارد البشرية:

يعتبر تسيير الموارد البشرية وتنميتها من بين القضايا التى تشغل بال الإداريين

والمسيرين لكل مؤسسة تقوم بنشاطها ضمن اقتصاد تسوده المنافسة ومطالبة بتحقيق النتائج

وبلوغ الأهداف المسطرة التى عليها يتوقف مصيرها واستمراريتها على المدى الطويل.

ولقد اجمع خبراء الموارد البشرية بأن هناك ثلاثة مداخل لتناول مسألة تنمية الموارد

البشرية وهى:

1.المدخل الاستراتيجى:

ويتمثل فى التوجيهات الصادرة عن الإدارة العليا التى تقوم برسم الخطوط الرئيسية

لسياسة الموارد البشرية وذلك بالاعتماد على التشخيص الداخلى والخارجى.

يهدف التشخيص الداخلى ألى التحكم فى تشكيلة الموارد البشرية من حيث السن وتكوينها وخبرتها، فالعامل فى سن الثلاثين يكون مشحونا بطاقات يستطيع أن يقوم بتحديات قد لا يستطيع أقيام بها وهو فى سن الخمسين .
ولهذا يجب الأتماد على أستراتيجية تنمية القدرات التى تمكن العامل من الحفاظ على قدراته والاستمرار فى العمل على نفس المنوال خلال مشواره المهني .
أما التشخيص الخارجى فيتعلق بالألمام بما يدور فى المحيط الخارجى وما يسلطه من ضغوطات على المؤسسة والفرد معا.
ولقد أتضح من خلال البحوث الأقتصادية والأجتماعية أنه كلما كانت الأستراتيجية تعتمد على مؤشرات ومعطيات صادقة كلما كانت المخططات أكثر واقعية، وبالتالي تؤدى الى نتائج جيدة.

أنطلاقا من هذه المعطيات تقوم المؤسسة برسم أستراتيجيتها التنموية وتحديد مختلف

2. المدخل التنظيمي:

يهتم التنظيم باعتباره وحدة متكاملة مكونة من وظائف متناسقة، ألا أن الضغوطات التى يفرضها المحيط قد تفرض على المؤسسة اتباع استراتيجية تسمح بتعديل هياكلها التنظيمية كلما أقتضى الحال وتكييفها مع التغيرات الأقتصادية والأجتماعية.

3. المدخل الوظيفي :

يعتنى هذا المدخل بالوظائف التى يتشكل منها التنظيم الذى يأخذ فى الغالب شكلا هرميا وقد يكون أحيانا فى شكل دائري لدى المؤسسات الصغيرة.
وفى هذا السياق يجب النظر الى الأهمية والدور الذى تلعبه كل وظيفة على مستوى الهرم التنظيمي.

وقد دلت الأبحاث التى أجراها المختصون فى مجال تنمية الموارد البشرية، أن تحليل الوظائف يعتبر جسر عبور، مرجعية وضرورة لكل مؤسسة تريد تحقيق مبدأ النجاعة وتكييف مواردها البشرية مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية.
وقد تلجا المؤسسة الى الغاء بعض الوظائف نتيجة التغيرات التكنولوجية والأقتصادية التى يفرضها المحيط واحداث مناصب أخرى ربما تتطلب كفاءات عالية .

وفى هذا السياق يشير عمر اکتوف "بأن استمرارية المؤسسة متوقفة على مدى وفاء عمالها وزبائنها".(Omar aktouf 1994 p.p 579-634).

ان عنصر الوفاء هذا لا يمكن أن يحدث الا اذا كانت المؤسسة تنظر الى العمال بأعتبارهم شركاء والأستماع اليهم والأخذ بأرائهم.

ان دخول اقتصاد السوق قد يفرض على المؤسسة الأعتقاد على أستراتيجية أنفتاح والقيام بتنمية الموارد البشرية التى تتعامل مع الزبائن أعتبارها عناصر حساسة وتزويدها بالتقنيات المطلوبة ،وتكوينها فى مجال العلاقات الأنسانية التى تشترطها الوظائف التجارية. ان دخول المؤسسة اقتصاد السوق ليس بالعمل الهين بل يعد أمرا بالغ الأهمية، ويقتضى تحظيرا كافيا، فالمنافسة الأقتصادية قد تفرض على المؤسسة بناء تنظيم ياخذ فى الحسبان متطلبات الواقع وضغوطاته.

أ- مرحلة الستينات:

تمثل هذه المرحلة الأتجاه الأشتراكي الذى كان من بين مبادئه تحقيق العمالة الكاملة وبناء مجتمع يسوده الرفاه.

بالاضافة الى قلة الكفاءات وانعدامها فى أغلب الأحيان فى معظم المجالات فإن هذه الفترة تميزت بعدم التحكم فى وسائل التخطيط نتيجة عدم وجود هياكل تنظيمية وانعدام الدراسات فى مجال تصنيف وتحليل مناصب العمل .

أمام هذا الوضع الغير اللائق كنا بعيدين كل البعد عن التسيير العقلاني للموارد البشرية بل كان يغلب عليه الطابع الإدارى والممارسات البيروقراطية والأرتجالية .

ب-مرحلة السبعينات:

نقتلت هذه المرحلة فى تطبيق التسيير ا لأشتراكي للمؤسسات ،إلا أن هذا النوع من التسيير كان يطغى عليه الجانب الإدارى وبالأحرى كان هجينا من الإدارة البيروقراطية والسياسة .

فكانت الأرباح توزع دون النظر الى ما تم تحقيقه من نتائج، فتفشى روح التواكل داخل الأوساط العمالية وأصبحت المطالب العمالية تتزايد دون مبرر يذكر.

ج-مرحلة الثمانينات:

تزامنت هذه الفترة مع تطبيق القانون العام للعامل الذي أدى إلى بروز عدة تناقضات ناتجة عن التعقيدات التي يحتويها وعدم مطابقتها للواقع ، مما أدى إلى بروز انشغالات ونزاعات عمل حادة أثرب سلبا على سير المؤسسات.

وفى هذا السياق وعلى سبيل المثال يصرح المدير العام لسونا لغاز لجريدة الشعب الصادرة بتاريخ 15 ماي 1988 قائلا، "يعيش اقتصادنا الوطني مرحلة إعادة الهيكلة والتحول الكبير بحثا عن الفعالية والشفافية التي تحمى جهازنا ا لأنتاجى من تقلبات الأسواق العالمية وتسليحه بسلاح المنافسة والرواج بزيادة مردوديته وتحسين النوعية التى أصبحت من المطالب الأساسية، وأن المشاكل المعرقة للمسيرة تنحصر أساسا فى **التأهيل و التجهيزات** من اجل **مواجهة مطالب المحيط و ضمان خدمات ذات نوعية عالية.**"

د- مرحلة التسعينات :

ساد هذه المرحلة أهتمام بالغ تمثل في البحث عن السبل التي تضمن نجاح المؤسسة وخاصة بعد أن تأكد أنسحاب الدولة من مجال التدعيم المالي للمؤسسات. أصبحت المؤسسات حينئذ تعتمد على وسائلها الخاصة في تمويل مخططاتها التنموية، وبادرت آنذاك بعض المؤسسات إلى اعتماد نماذج تسيير مستوردة تم تكييفها حسب الواقع. فتكونت لدى المسؤولين أول نظرة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية وكان الهدف منها:

- إحداث خريطة للشغل.
- تحديد مرجعية للكفاءات.
- التحكم في الموارد البشرية الحالية والمستقبلية من حيث الكم والكيف.
- تحليل الفارق بين ما يتطلبه منصب العمل وما يحمله العامل من مؤهلات ثم ترجمتها في شكل مخططات تنموية.

-إشراك جميع المعنيين في العملية حتى تكون النظرة متكاملة وموضوعية.
إن تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة فى تحقيق النجاعة و تثمين العنصر البشرى يفرض عليها تبنى نظرة إستراتيجية تجاه الموارد البشرية وهى مطالبة للأجابة على سؤالين هامين.
كيف يمكن إدماج البعد البشرى ضمن القرارات الإستراتيجية لتحقيق تنمية المؤسسة و ضمان استمراريتها على المدى المتوسط والطويل.

كيف يمكن بناء مخططات لتنمية الموارد البشرية من أجل مجابهة التغيرات السريعة
التي تشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة اذا لم يتم مجابتهها بكل جدية.

ونظرا لأننا أمام نماذج متعددة وعلى اعتبار أن الواقع يختلف من مؤسسة لأخرى فإن
هناك عدة عوامل متشابكة ومتراصة اذا تم تجاهلها ولم تؤخذ في الحسبان فأنها تؤدي الى
ظهور أمراض تصيب المؤسسة وتتمثل هذه الأمراض فيما يلي:

-نقص المنافسة التي ينتج عنها تدنى الإنتاجية، نقص الفعالية وضعف الأداء الذي
ينعكس على نوعية العمل أو الخدمة المقدمة.

-قلة ردود الفعل الداخلية وعدم الاستجابة لمطالب المحيط المتزايدة.

-صراعات داخلية ومناخ اجتماعي غير مواتي وغير مساعد على العمل.

انه لمن الواضح إن عملية تسيير الموارد البشرية لا تتم وفق نموذج معين بل يكون
اختيار النموذج الأنسب طبقا لطبيعة كل مؤسسة وحجمها ومحيطها ثم سياستها وأهدافها.

ثالثا: سياسة التسيير الراشد للموارد البشرية:

وفى هذا المجال يحدد " تيرى " ثلاثة محاور يدور حولها تسيير الموارد البشرية:

- التشخيص ويتمثل فى الوقوف على ما يجرى فى الواقع.

- المقارنة وتشمل مختلف الإجراءات لتحديد الفارق بين ما هو موجود وما ينبغى أن

يكون وذلك بالأعتماد على المعايير العالمية الخاصة بنفس المجال.

-التعديل وهى مرحلة تلازم كل مخطط وتساعد على تدارك الأخطاء واجراء

التعديلات فى الوقت المناسب .

ويشير كذلك إلى أن هذه المداخل الرئيسية تعتبر جسر عبور وعامل مشترك لكل

المهتمين بدراسة الموارد البشرية.

ونظرا لتعدد التجارب فى مجال تنمية الموارد البشرية سنحاول أستعراض بعض

التجارب أو المناهج التي نراها مناسبة ومفيدة لبحثنا.

1. سياسة الجودة الشاملة:

من خلال تحليلنا للتطور التاريخي للمجتمعات، يتضح بأن جودة العمل قد وجدت عبر

كل العصور، ففي مرحلة المشاغل مثلا maNufactures كانت مراقبة الجودة من مهمة

المراقبين غير أن هذا التنظيم لم يعد صالحا مع كبر حجم المؤسسات الناجمة عن التطور التكنولوجي.

ونظرا لارتفاع معدلات الإنتاج وعدم التحكم في وتيرة العمل من حيث الكيف، ظهرت اتجاهات تدعو إلى أحداث تغييرات تساعد على تحسين الأداء .

وفي هذا المجال يري الخبير juran بأن 80% من المشاكل المطروحة على مستوى المؤسسات تتعلق بعدم كفاءة نظام التسيير الذي أصبح لا يستجيب لمتطلبات المرحلة.

وقد تناول DEMING المسألة بكل جدية وأحدث ثورة على الرداءة في اليابان خلال الخمسينات عن طريق نظام الجودة الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاج كما ونوعا.

بدأ حينئذ نظام الجودة ينتشر، حيث تم تطبيقه في بريطانيا والولايات المتحدة سنة 1979 وأصبح بعد ذلك الشغل الشاغل لكل الدول المتقدمة.

أعتمد المختصون في مجال سياسة الجودة على العديد من المبادئ والمنسوبة إلى العالم الأمريكي DEMMING ذو الأصل الياباني.

- مبدأ - الاستماع إلى الزبائن:

من البديهي أن لا وجود لمؤسسة بدون زبائن، فهم الذين يحددون كيانها ومستقبلها

، ويشير العالم المذكور إلى نوعين من الزبائن، الداخليين (العمال) والخارجيين (المستفيدين من الخدمات).

ولهذا ينبغي الاستماع إليهم والأهتمام بأنشغالاتهم ومطالبهم والعمل على أرضائهم وجعلهم أوفياء لها ولا يتم ذلك الا عن طريق ضمان وتقديم لهم نوعية جيدة من الخدمات.

من خلال الاستماع إلى الزبائن تقوم المؤسسة بتوجيه سياستها وتحديد استراتيجيتها لمجابهة المطالب المتزايدة للزبائن سواء تعلق الأمر بالزبون الداخلي أو الخارجي.

فالزبون الداخلي "العامل" لديه أنشغالات مهنية وأجتماعية فإذا تم التكفل بها ساعد ذلك على ارتفاع معنوياته وأدى عمله على أحسن وجه.

وإذا نظرنا إلى الفئة الخارجية وخاصة ونحن مقدمون على اقتصاد السوق الذي يكون فيه البقاء لكل من يتقن عمله ويقدم جودة أحسن، وان لم يتحقق عنصر الجودة فمصير المؤسسة الزوال.

- مبدأ - القيادة:

يقول احد العلماء لا يوجد عمال ضعفاء وانما هناك عمال غير مكونين وغير موجهين توجيهها صحيحا، فكل قصور او نقاط ضعف لدى العامل ترجع اساسا الى القيادة التي لم تقم بدورها ومسؤولياتها التاثيرية والتوجيهية.

فالمؤسسة تحتاج الى قيادة رشيدة لتوضيح الرؤيا وتحفيز المتعاملين وتعبئتهم ماديا ومعنويا لبذل الجهود اللازمة لبلوغ الأهداف.

وفى هذا المجال ينصح ERIC BERNE صاحب نظرية الأتصال المتبادل بالأمام أو التحكم في تقنيات الأتصال ومعرفة طبيعة ونوعية الأشخاص الذين يتم التعامل معهم حيث يقسمهم إلى ثلاثة أنواع: (eric , berne, 1995, pp15-30) .

ا. النوع الأبوي:

وهو الذي يكون متأثرا بالتنشئة الاجتماعية وخاصة تلك التي تلقاها في سن مبكرة، انه متفائل، يبذل الجهود غير ان عمله يبقى مبتورا، انه يحتاج الى توجيه ومتابعة متواصلة ومستمرة واذا تم اهماله ستكون نتائجه سلبية.

ب. النوع الراشد:

وهو الذي يتمتع باستقلالية ونظرة موضوعية، وهو الذي يستطيع التمييز بين المواقف واتخاذ أنسبها بدون عناء وتتصف أعماله بالدقة، انه يحتاج الى نوع من الحرية والاستقلالية حتى يبرز مواهبه وقدراته الكامنة، كما أنه يحب المبادرة ويعمل على تنمية مهاراته.

ج. النوع الطفل:

وهو الذي يتأثر بمشاعره، رغباته وميوله الشخصية ويحاول دائما التهرب من الواقع وتضخيم الأشياء والبحث عن المبررات بدلا من التفكير في ايجاد الوسائل. يحتاج هذا النوع من الأشخاص الى رعاية ومتابعة خاصة واستعمال الطرق الترهيبية اذا اقتضت الضرورة.

وعن كيفية التعرف على نوعية الشخص الذي نتعامل معه، فالعملية سهلة فمن خلال التصرفات وردود الفعل نتمكن من معرفة الفئة التي ينتمي اليها، فمثلا نلقى السؤال التالي: أين وصل معدل الانتاج؟ فيجيب الأبوي بأننا أقربنا من تحقيق الهدف ولم يبق الا القليل، بينما يشير

الراشد الى بلوغ نسبة 90 فى المئة ،وأما الطفل فيشير الى قلة الوسائل وظروف العمل ويبحث عن الأسباب والمبررات التى عرقلت العملية الانتاجية.

- مبدأ - جلب اهتمام العمال:

ليس من السهل تعبئة العامل وجعله يشارك فى العمل بكل اخلاص وتفانى ضمن المحيط المتميز بعدم الاستقرار، فلقد اكدت الدراسات ان الالمام بسياسة المؤسسة ومعرفة اتجاهاتها يرفع من معنوياته فتكون مشاركته فعالة.

ولهذا ينصح العلماء بشرح السياسة العامة للمؤسسة للجميع حتى يتم التوافق بين الاهداف المرسومة من طرف المؤسسة وانشغالات العمال فتحدث عملية التنمية المتكاملة، فالعامل يكون حينئذ مفيدا ومستفيدا.

- مبدأ - المقاربة بالعملية:

تصادف المسير أحيانا صعوبات إثناء القيام بتنمية الموارد البشرية او توجيهها اثناء تادية او القيام بادوارها، فلا يستطيع القيام او التكفل بجميع الجوانب فى نفس الوقت، لذا ينبغى له تحديد وتخطيط ما يريد فعله ثم تجزئته الى عمليات يتم ترتيبها منطقيا فيسهل التعامل معها بطريقة منطقية ومنظمة.

- مبدأ - التسيير عن طريق المقاربة النسقية:

يتألف النسق من مجموع نظم فرعية مترابطة تسعى إلى تحقيق هدف مشترك، كما ان التنسيق بين عناصرها يؤدي الى النتائج المنتظرة شريطة اجراء تقييمات مستمرة من اجل تدارك الاخطاء فى الوقت المناسب وتصحيح الاخطاء لضمان الاستمرارية وتحسين الاداء.

وعلى حد تعبير Michel godet هناك أربعة خيارات أمام المسير:

فإما أن يكون **كالنعامة** التي لاتحرك ساكنا وتتقبل كل ما يدور حولها، واما ان يكون **كرجل المطافئ** الذى ينتظر اندلاع النار فيقوم باطفائها .

وأما الخيار الثالث فيتمثل فى **دور الوقائي** الذى يتنبا بما سيحدث فيقوم بتوفير الشروط اللازمة لتفادى كل التأثيرات السلبية والعمل على ضمان السير الحسن للمؤسسة.

أما الخيار الرابع فيتمثل فى اتخاذ موقف **المحدث للتغيير** قبل ان يملأ أو يفرض عليه وهى صفة المؤسسة الناجحة التى تتحكم فى عملية التغيير بل تحدثها.

- مبدأ - المقاربة عن طريق صنع القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار ذات أهمية بالغة وتعتمد على صدق المعلومات وعلى منهجية ووسائل تحليل منطقية تعمل بدورها على توفير المعطيات من أجل معرفة الاتجاهات واتخاذ القرارات المناسبة سواء تعلق الأمر بالمحاور الاستراتيجية أم التخطيط لها لتفادي الانزلاقات التي تحدث جراء كل عمل ارتجالي تمليه ضغوطات المحيط .

- مبدأ لأتصال المتبادل مع المتعاملين الأساسيين:

في هذه الحالة تنظر المؤسسة الى المتعاملين الأساسيين باعتبارهم مجموعة ضاغطة وصاحبة مصلحة، فإذا تم إهمالها يمكن أن تؤثر على سير المؤسسة وبالتالي يجب إعطاؤها المكانة اللائقة بها وإطلاعها عن النشاطات عن طريق مخطط اعلامي يأخذ في الحسبان المصالح المشتركة.

- مبدأ مقاربة التحسين المستمر:

من البديهي أن المؤسسة لا توجد ضمن فراغ بل تعتبر كائنا ينمو ويتنفس ويؤثر ويتأثر ويوجد ضمن محيط اقتصادي واجتماعي وثقافي متغير باستمرار. فالانفتاح على المحيط الخارجي يساعد على بناء المخططات الاستراتيجية لان نجاعة المؤسسة مرتبطة بذلك.

تعتمد هذه المقاربة على اربعة عناصر تشكل دائرة الجودة الكلية.

-التخطيط لكل عمل .Planification.

-العمل او الانجاز.Actions.

مراقبة ومراجعة العمل واستدراك الاخطاء.Contrôle.

-ادخال التعديلات والتحسينات اللازمة.Améliorations.

يبدو من خلال تحليل مختلف الافكار والاراء التي تطرقت الى اهمية العنصر البشري ان عوامل تنمية الفرد متعددة وان بلوغ التنمية الحقيقية للانسان عملية صعبة التحقيق ،فالكفاءة لن تتحقق ولن يكون لها معنى الا اذا توفرت الوسائل التي تساعد على تجسيدها ميدانيا .
ولقد اتضح من خلال بعض الدراسات ان المؤسسات التعليمية لا تشارك الا بالقليل في مجال تكوين الكفاءات وذلك راجع الى انعدام مرجعية لنظام التعليم.

ان هذه المؤسسات التعليمية لا تربطها علاقة بواقع المؤسسات الاقتصادية، وبالتالي لا تستطيع تقديم منتج يتوافق مع واقع المؤسسات التي لا تحتاج الى تكوين عام وانما تحتاج الى كفاءات (alain dumont,club strategique 2000).

وليست في نية الباحثين من خلال هذا الموقف التقليل من دور المؤسسات التعليمية في تكوين الكفاءات، وانما يرجع ذلك الى نظام التعليم الذي يضم على 650 دبلوما مهنيا بدون مرجعية . ان تحديد مرجعية لكل دبلوم ليست بالعمل الهين، لان معرفة الواقع المهني تتطلب جهدا كبيرا ووقتا معتبرا وهذا بالاضافة الى الواقع الثقافي الذي يختلف من مؤسسة الى اخرى (louis forget,gpec,2002,pp.4-18).

نظرا لانعدام الكفاءة الجاهزة، فان المؤسسات لاتقف موقف المتفرج بل يجب ان تتحول كذلك الى مكان لانتاج الكفاءات بالاضافة الى أنتاج السلع والخدمات عن طريق تبادل الخبرات والأنفتاح على العالم الخارجى.

الخلاصة:

بعد التطرق الى عينة من الافكار والمواقف والطرق من اجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وادراك ان بلوغ ذلك لا يتم الا اذا تم الاعتناء بالانسان الذى يعد حجر الزاوية. ومما لاشك فيه ان الانتقال الفعلى من الاقتصاد المسير الى الى اقتصاد السوق لا يتم بسهولة لان الذهنيات الموروثة من عهد النظام السابق قد تكون عائقا امام تجسيد المشروع الجديد. ولقد تم منذ شهر مايو لسنة 2004 تطبيق القرار رقم 68 الصادر عن وزارة الطاقة والمناجم المتعلق بالترتيبات الانتقالية فى مجال تخطيط الاستثمار ضمن سوق اقتصادية حرة تعتمد بالدرجة الاولى على الطاقات البشرية.

يشير المحللون فى هذا المجال ان المنافسة التي تفرضها السوق ستؤدى الى استقطاب الكفاءات وعدم استقرارها وبالتالي يجب التفكير فى كيفية المحافظة عليها وتجنيدھا من اجل رفع التحدى والتقليل من الاخطار التي تهدد تجسيد المشروع الجديد،الذيتوقف على بناء مخطط اتصال مكثف تجاه جميع الشرائح السوسيو مهنية لتوعيتها وجلب اهتمامها ومشاركتها. غير ان تطبيق هذا المخطط لا يتم بسهولة بل يتطلب كذلك مهارات نابعة عن قيادة رشيدة ومؤهلة تقوم بتوصيل المعلومات وتتمتع بقدرة التأثير.

فالمؤسسة ستكون قريبا داخل سوق تنافسية تعتمد بالدرجة الاولى على نوعية الموارد البشرية كعامل اساسى لضمان النجاح والاستمرارية.

فالمؤسسة مطالبة فى اطار توفير الكفاءات اللازمة ببناء نظام تسيير تنبؤى من اجل تحديد الحاجيات المستقبلية للمؤسسة من حيث الكمية والنوعية.

ومن جهة اخرى وفى ظرف اقتصادى واجتماعى يتميز بالسعى لجعل جودة الاداء اقصى ما يمكن وهدفا استراتيجيا دائما ،وكذا العمل على تقليص التكاليف ينبغى على الفاعلين الابتعاد عن الطرق التقليدية المتمثلة فى التوظيف والتكوين ثم دفع الاجور فقط ،بل العمل على توسيع الصلاحيات لتشمل قيادة التغيير والتحكم فى مناهج العمل واشراك العمال فى ادارة شؤون العمل ونظم الاعلام والاتصال.

ويقدم خبراء التنظيم فى هذا السياق نصيحة إلى أصحاب المؤسسات ويسمونها النواة الصلبة فى مجال التسيير ذوالوجه الانسانى وتدور حول العناصر التالية:

-اعتماد تنظيم هرمى ذى مستويين او ثلاثة على الاكثر من اجل تسهيل عملية الاتصال.

-فتح أبواب المكاتب للجميع والقضاء على الحواجز البروقراطية .

- لا يتم اخذ القرار الا بعد الاستماع الى العمال(OMAR AKTOUF.OPCIT P620).

بعد التطرق إلى الأهمية البالغة والدور الأساسى الذى تلعبه الموارد البشرية فى تحقيق التنمية المستدامة وللوقوف على مستوى نجاعة المؤسسة الاقتصادية فى الجزائر، سيتم تخصيص الفصل الموالى الى سياسة ألتنمية في الجزائر.

الفصل الثالث

الفصل الثالث

سياسة التنمية في الجزائر

تمهيد:

أولاً: سياسة التنمية في الخطاب الرسمي.

1. الواقع التنموي في الجزائر.

2 مراحل التجربة الجزائرية في مجال التنمية.

أ- مرحلة التسيير الذاتي الصناعي.

ب- مرحلة المؤسسات الوطنية (الصناعية نموذجاً)

ج- مرحلة المؤسسات الاشتراكية.

د- مرحلة استقلالية المؤسسات واقتصاد السوق.

ثانياً: الآثار الاقتصادية والاجتماعية للتعديلات الهيكلية.

1. المستوى الاقتصادي .

2. المستوى الاجتماعي.

ثالثاً: تقييم عام لسياسات التنمية في الجزائر.

1. تقييم نجاعة المؤسسة الاقتصادية وفقاً لمعيار (hydro-quebec الكندية).

2. تقييم وضعية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (معيار M.KINSEY).

الخلاصة.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل سياسة التنمية في الجزائر بدءاً بتحليل النصوص الرسمية ومختلف

التصريحات لمعرفة مؤشرات الاتجاه المرسوم مبدئياً والتطورات التي طرأت عليه ثم محاولة إجراء مقارنة مع ما يجري في الواقع لتبيان أوجه التطابق والاختلاف ثم يتعرض إلى تعاقب مراحل التجربة التنموية و مواصفات كل مرحلة و نتائجها، وأخيراً تقييم المسيرة التنموية وأساليب التسيير المتبعة.

انطلاقاً من الواقع التنموي في الجزائر، لقد تم كذلك التطرق الى تقييم المؤسسة الاقتصادية في الجزائر مع توضيح نقاط ضعفها وما ينبغي القيام به من اجراءات لبلوغ مستوى النجاعة المطلوبة.

أولاً: سياسة التنمية في الخطاب الرسمي:

من المعروف أن كل نظام قائم له مقومات تحدد معالمه وأهداف واضحة تنير طريقه

ووسائل مادية وبشرية يتم توظيفها وفق استراتيجية مرسومة.

تطرح النظرة إلى الواقع الاقتصادي والاجتماعي في الجزائر غداة الاستقلال علينا عدة تساؤلات حول طبيعة وأصول المسيرة المتبعة من أجل القضاء على مخلفات الاستعمار. من خلال النظرة إلى محتوى قرارات مؤتمر طرابلس يتضح أن قضية التنمية التي أشير إليها كانت تركز على جميع الطاقات الموجودة في المجتمع ضمن إطار نظام ديمقراطي اجتماعي.

ومن أهداف الفكر التنموي في الجزائر، تحقيق بناء مجتمع عصري تسوده العدالة عن طريق كسر علاقات التبعية مع الغرب والقضاء على العوامل الداخلية المعرقة للتنمية المستقلة ثم التكفل باستغلال الثروات الوطنية وتنظيم الاقتصاد، من أجل تلبية الحاجات الداخلية من خلال إعادة الاعتبار إلى القطاع الفلاحي، بغية رفع القدرة الشرائية وتحفيز عملية تصنيعية تهدف إلى الاكتفاء الذاتي" (MED EL HOCINE BENISSAD P.18)

كما تأكد من خلال ميثاق الجزائر (16.04.1964) الرفض القاطع للاتجاه الرأسمالي في مجال التنمية والاعتماد على النموذج الاشتراكي كمخرج من الأزمة المتعددة الجوانب و الموروثة من عهد الاستعمار ، فكانت حكومة بن بله مثلا. " تضاعف التصريحات مجيبة بالتأكيد على التطلعات العميقة للجماهير الكادحة أي المصنع للعمال والأرض للفلاحين" او بعبارة اخرى الارض لمن يفلحها (سمير أمين 1981 ص 236)، وقد بلغت الخطابات و التصريحات الاشتراكية ذروتها خلال الفترة الثانية للحكم (1965- 1979)، حيث تقرر صراحة بأن التنمية لا يمكن أن تتم إلا في إطار اشتراكي، و يجب أن تعتمد على مشاركة جماهيرية مكثفة في ظل نظام اشتراكي هدفه تحقيق مجتمع تسوده العدالة و تنتفي فيه التناقضات.

و في هذا المجال أشار الرئيس الراحل هواري بومدين أثناء لقائه مع ممثلي البلديات سنة 1969 إلى الخطة التي أعتمدها الدولة في عملية التنمية قائلا:

" هناك بعض الدول جربت سياسة ا لأعتماد على الغير في ميدان التصنيع غير أنها وجدت نفسها في نهاية الأمر مدينة وتحت ضغوط سياسية قوية ، وعليه فنحن قررنا أن لا نكون عرضة لأي ضغط (م القيس 1969 ص 17- 19)

يبدو من خلال هذا التصريح أن الجزائر قد أستفادت من تجارب الآخرين وأرادت

تفادي أخطائهم، لكن هل كانت شروط التنمية المستقلة متوفرة وهذا ما يجيب عليه الرئيس السابق الذكر قائلًا:

لدينا إمكانات مادية هائلة غير أن الإمكانيات البشرية النوعية غير كافية بل منعدمة تماما في بعض القطاعات، حيث لازلنا تابعين للخارج، ومادامت هذه الحالة في بلادنا فخطر الانحراف باق، والحل الحقيقي هو التحرر في هذا المجال (نفس المرجع ص 17).
ولتجسيد هذا المشروع وتحقيق التنمية والقضاء على التخلف يلاحظ ان فترة 1969-1970 تميزت بتكثيف الجهود المادية والبشرية، اذ خصصت الدولة انذاك ستة ملايين دينار للتصنيع ومليار ونصف المليار دينار لتكوين الموارد البشرية التي ستتكفل بالمشاكل و تتحمل أعباء المسيرة التنموية، مما جعل بعض الاقتصاديين يعتقدون أن خروج الجزائر من دائرة التخلف سيتم في ظرف قصير جدا.

ونظرا لأهمية دور الموارد البشرية في دفع عجلة التنمية فإن التركيز على تكوين الإنسان يعد ضرورة ملحة وهذا ما تم تأكيده في دستور 1976 (المادة 19) الذي نص على " التأكيد على الشخصية الوطنية وتحقيق التطور الثقافي ورفع مستوى التعليم ومستوى الكفاءة التقنية للأمة واعتماد أسلوب ينسجم مع الأخلاق الإسلامية ومبادئ الثورة الاشتراكية مثلما يحددها الميثاق الوطني".

يتبين اذن من خلال محتوى مختلف النصوص والتصريحات الرسمية أن الاختيار الجزائري في مجال التنمية كان اشتراكيا ، غير أن تحقيق الاشتراكية على حد تعبير محمد محساس " مطلب صعب جدا يشترط ضميرا وإيمانا بالمسؤوليات وتنظيما فعالا على مستوى جميع المستويات " (MOHAMED MAHASES 1978 P 23).

كما أكد السيد بلعيد عبد السلام وزير الطاقة السابق سنة 1976 في وثيقة CAB ME 43 ICP موجهة إلى المؤسسات على إعطاء الأهمية القصوى للتكوين ووضع مخطط يعكس الاحتياجات الفعلية و خاصة تلك الاحتياجات المتعلقة باختيار الرجال الأكفاء لتحمل مسؤولية التسيير وإدارة المؤسسات.

كما ألح كذلك على متابعة المشاريع منذ نشأتها إلى أن تصل إلى طور الإنتاج وذلك من أجل اكتساب الخبرة اللازمة والتحكم في التكنولوجيا.

ومهما كانت التصريحات فإن المحك الأساسي والمحدد لنوع المسيرة يبقى مرهونا ومتعلقا بالتطبيقات الميدانية والتي سيتم التعرف عليها في النقطة الموالية.

1. الواقع التنموي في الجزائر:

تطبيقا لمحتوى موانيق الثورة اعتمدت الجزائر على النموذج الاشتراكي في مجال التنمية فكان رسم أول مخطط تنموي متوسط المدى سنة 1967 - 1969 كتجربة أولى هدفها حصر المشاكل و تحديد الخطوط الرئيسية للمخططات القادمة.

أما التنمية الفعلية فقد انطلقت سنة 1970 والتي بلغ معدل الاستثمار خلالها نسبة 35% من المداخيل الإجمالية التي كانت مرتفعة جدا آنذاك نتيجة لارتفاع سعر البترول في تلك الفترة. ولتوضيح الاهتمام بمسألة التنمية والقضاء على التخلف فلقد تم رصد مبالغ معتبرة لاستثمارها خلال الرباعي الأول " والتي قدرت ب 8.5 مليار دينار جزائري، ثم ارتفعت خلال الرباعي الثاني إلى 28 مليار دينار جزائري (FZ OUFRIHA, 1979 ; p 32) .

من خلال تحليلنا لهذه الأرقام يتضح أن عملية الاستثمار كانت تتمتع بديناميكية واسعة وهذا ما أكده الرئيس الراحل بومدين يوم 31 مارس 1977 في خطابه الموجه للأمم قائلا " أن معركة الاستثمار قد نجحت وما علينا إلا أن نبذل الجهود لربح معركة التسيير التي أصبحت مطروحة بحددة (MOUDJAHID 2 AVRIL 1977).

كما تبين الإحصاءات أن الجزائر تمكنت خلال فترة 1969 - 1977 من استيراد 12% من التكنولوجيا المستوردة على مستوى العالم أي ما يعادل 25 مرة ما تم استيراده من طرف دول العالم الثالث.

أن هذا المؤشر لدليل يؤكد أن للجزائر إرادة كبيرة من اجل تصنيع البلاد مهما كانت التكاليف (FZ OUFRIHA p 32) .

لقد أعطى هذا الاستيراد الكثيف للتكنولوجيا دفعة قوية للاقتصاد الوطني حيث بلغ معدل التنمية آنذاك 7% و الذي يعتبر رقما قياسيا مقارنة مع معدل التنمية المتوسط على مستوى العالم الثالث الذي لا يتجاوز 4.2%. لكن السؤال المطروح والذي يفرض نفسه يدور حول كيفية ضمان الاستمرارية و قدرة الاستيعاب للأنماط التكنولوجية الكثيفة لأن معركة الاستثمار كما أشرنا إليها غير كافية لضمان الانطلاقة.

فالاستثمار في الجانب المادي بكثافة إذا لم يتبعه بالتوازي الاهتمام بالعنصر البشري لا يمكن أن يحقق النتائج المنتظرة ولن تكون له الاستمرارية على المدى الطويل.

وفي هذا السياق يؤكد مارشال MARSHALL "أن أفضل رأسمال مستثمر هو ذلك المخصص لرفع كفاءة الانسان " (المستقبل العربي 1991 ع 4 ص 62).

كما تؤكد المعلومات المتوفرة لدينا حول التنمية في الجزائر ان العنصر البشري كان من الأولويات التي نالت اهتماما بالغا ، غير أن هذا الاهتمام كان منصبا نحو الكم على حساب النوعية.

وعلى سبيل المثال يلاحظ ان المخطط الخماسي 1980- 1984 قد تميز بسوء توزيع الاحتياجات في مجال التكوين بين مختلف القطاعات الاقتصادية، إذ لوحظ زيادة 11000 إطار غير تقني عن الاحتياجات الفعلية على حساب القطاع التقني الذي سجل عجزا يقرب من 9300 إطار تقني (عمار بن بختي 1985 ص 41).

كما يبين F.LALAEM في أطروحته تحت عنوان " STRUCTURATION SPACIALE ET IND EN ALGERI " بأن 15% من إطارات سوناطراك تعمل على مستوى المديرية المركزية وتعتبر هذه الظاهرة ميزة التكوين في الجزائر (نفس المرجع ص 41).

حيث اتضح ان التكوين لم يخضع الى تخطيط عقلاني، فكانت نتائجه سلبية مما أدى إلى بروز تضخم أو زيادة مفرطة في قطاع ونقص في آخر، ومن المشاكل والصعوبات التي سجلت في هذا المجال يمكن ذكر مايلي:

-عدم التوازن بين المركزية و اللامركزية، فإما مركزية تسيطر عليها روح البيروقراطية و إما لامركزية مفرطة تتطلب تكويننا عاليا.

-عدم توفر المعلومات الأقتصادية الواقعية التي تمكن المسؤولين من اتخاذ قراراتهم.

وعلى حد تعبير ج. بنار J.BENARD هناك عنصران هامان اتصفت بهما التجربة الجزائرية في مجال التنمية هما عرقلة روح المبادرة وعدم التكيف مع التغيرات وظهور عقليات وعادات بيروقراطية وخلق إجراءات قانونية خانقة (BENISSAD, 1976, op cit ; p.49)، وهذا ما سوف يتم توضيحه في العناصر التالية.

2. مراحل التجربة الجزائرية في مجال التنمية:

مرت التجربة الجزائرية في مجال التنمية الصناعية بعدة مراحل ، كانت بدايتها مرحلة التسيير الذاتي الصناعي ثم مرحلة المؤسسات الوطنية فمرحلة المؤسسات الاشتراكية ثم أخيرا مرحلة استقلالية المؤسسات التي بدأت سنة 1989 والتي أعتبرت كتمهيد للتخلي عن النظام الاشتراكي والتوجه نحو نظام اقتصاد السوق .

1. مرحلة التسيير الذاتي الصناعي:

بعد خروج الجزائر من حرب طويلة أنهكت قواها كان لزاما عليها أن تحدث القطيعة مع الاستعمار الذي ترك 500 مؤسسة صناعية معطلة معتقدا أن تشغيلها وتسييرها غير ممكن من طرف الجزائريين نظرا لأنعدام الكفاءات لديهم آنذاك وعن هذه التجربة يقول محمود عبد الفضيل :

"كانت تجربة الجزائر في التسيير الذاتي تجربة خاصة و متميزة بها ، فقد أملى واقع الجزائر بعد الاستقلال عليها تلك التجربة ، إذ كانت بمثابة الحل الوحيد لمشاكل إدارة المشاريع الشاغرة التي تركها المستعمر غداة الاستقلال." (محمود عبد الفضيل 1982 ص 101).

ورغم هدف التسيير الذاتي المتمثل في تغيير علاقات الإنتاج وبناء النظام الاشتراكي إلا أنه لم يحقق النتائج المرجوة.

ففي حوار مع جريدة لوموند الفرنسية (LE MONDE) الصادرة بتاريخ 4.4.1968 أوضح الرئيس الراحل هواري بومدين أن القوانين المتعلقة بالتسيير الذاتي قدمت إلى الرأي العام على أنها ستحقق المعجزات إلا أن النتائج كانت سلبية .

ومن خلال تحليل النتائج تبين ان " العجز قدر سنويا بعشرات المليارات وأن الإنتاج قد انخفض نتيجة للفوضى وهدر الموارد " (CHABANE AKEZOUH 1984 P 138)، وفي نفس السياق أكد نفس الرئيس لجريدة الأهرام المصرية الصادرة بتاريخ 04.12.1965 بأن مشكلة الجزائر تتعلق قبل كل شيء بمسألة تنظيم جهاز الدولة والإدارة بعد الفوضى التي عمت الجزائر كلها (نفس المرجع ص 144).

بعد تحليل هذه التصريحات يتضح أن العوامل التي أدت إلى إخفاق التجربة تتعلق

أساسا بالجانب البشري و التنظيمي و هذا ما يؤكد السيد أي ت عمارة مدير معهد الزراعة بالحراش انذاك بقوله:

" أنه من بين 26 مؤسسة مسيرة ذاتيا اتضح أنها لم تعقد جمعيات عامة كما هو منصوص قانونا، إذ اتضح أن 87% من هذه المؤسسات عقدت 6 جمعيات خلال 6 سنوات عوض 12 مرة كما هو مقرر ، وأن الأغلبية من العمال لم يكن اهتمامهم موجها إلى نظام التسيير الذاتي بل كانوا يطالبون بتلبية أغراضهم العاجلة و المتمثلة في رفع الأجور والمزايا وتحسين ظروف العمل (نفس المرجع السابق ص 138).

ونظرا لهذه الوضعية المتمثلة في عدم كفاءة الجهاز الإداري لتحمل المسؤولية وأمام نقص الإطارات وقلة خبرتهم فإن الكفة مالت إلى صالح الهيئات المنتخبة التي سيطرت على الموقف وهمش حينئذ المسيرين والإداريين، فأدت هذه الوضعية إلى نشوب نزاعات حادة وأصبحت عائقا أمام المسيرة التنموية ، فتدخلت انذاك الدولة لحسم الموقف فمالت الكفة حينئذ إلى صالح الإدارة، غير أن النزاعات لم تنتف ولم تستطع الإدارة ممارسة مهامها. ان استمرار النزاعات كان يثير بالخطر ولهذا السبب أتخذت الدولة قرار حل نظام التسيير الذاتي الصناعي وتحويل المؤسسات المعنية إلى هيئات تديرها الدولة إلى أن ظهر مرسوم إنشاء المؤسسات الوطنية.

ب. مرحلة المؤسسات الوطنية (الصناعية نموذجاً):

جاء هذا النظام كنهاية لنظام التسيير الذاتي الصناعي خلال السبعينات وبالتحديد مع تأميم قطاع المحروقات وأنشاء المؤسسات الكبرى. ومن معالم هذه المرحلة أيضا المخطط الثلاثي 1967-1969 الذي يعتبر كمحاولة أولى تم من خلالها تشخيص مواطن الضعف، فتم تداركها في المخططين الرباعيين الأول والثاني 1970-1973 و 1974-1977 على التوالي..

دامت مرحلة المؤسسات الوطنية هذه عشرية كاملة " سادها نظام هجين في ظروف كانت فيها الإجراءات غير محددة وغير مكتوبة أدت إلى تداخل المسؤوليات و عدم ادراك الصلاحيات مما أدى إلى نشوب نزاعات انعكست اثارها على سير المؤسسات وعلى المرردية (A BOUYAGOUR 1988 P 352).

وقد أدت هذه الوضعية إلى التفكير في كيفية القضاء نهائيا على هذه الحالة الغير مرغوب فيها وأحداث الإصلاحات اللازمة لضمان استمرارية عملية التنمية في ظروف ملائمة.

ونظرا لإرادة الدولة المتمثلة في بناء اقتصاد يعتمد على المشاركة الجماهيرية ويقضي على التناقضات داخل المجتمع فإن إرساء قواعد النظام الاشتراكي على مستوى المؤسسات الاقتصادية أصبح ضرورة عاجلة.

تقرر حينئذ تحويل المؤسسات الوطنية إلى مؤسسات اشتراكية يكون فيها العامل منتجا و مسيرا في آن واحد، وهذا ما سيتم التطرق اليه في النقطة الموالية:

ج. مرحلة المؤسسات الاشتراكية:

تقرر تطبيق مرحلة التسيير الاشتراكي تفاديا للنزاعات القائمة بين الإدارة والعمال من جهة والتعجيل في التطبيقات الاشتراكية من جهة أخرى، ثم محاولة إزالة العراقيل الناتجة عن المركزية المفرطة وتمكين العمال من فهم دورهم كمنتجين ومسيرين في ظل النظام الجديد. إذا كانت التجارب السابقة قد منيت بالفشل فهذا لا يعني أن نظام التسيير الاشتراكي سيقضي على جميع العراقيل بل " نجاحه يتوقف على نوعية التكوين السياسي و الاقتصادي لممثلي العمال بالدرجة الأولى (M.BENISSAD op, cit P 123) حتى يتمكنوا من القيام بدورهم كمنشطين داخل الفئات العمالية، لأن الاشتراكية على حد تعبير لينين LININE لا يمكن أن تتطور إلا إذا ارتكزت على المبادرات الاجتماعية والسياسية واعتمدت كلية على الشعوب و قوتها الفعلية وعلى حسن اتجاهاتها(TDIR JIVKOV 1978 pp 312-313).

وتفاديا لكل طارئ وحتى تكون المؤسسات في مستوى المرحلة فقد تم إجراء دراسات و بحوث من أجل إنشاء هياكل تنظيمية و تحديد إجراءات و طرق عمل علمية في ميدان العمل تساعد المؤسسات على تأدية مهامها من الناحية الاقتصادية و الاجتماعية.

ونظرا لعدم وجود كفاءات جزائرية في مجال الدراسات التنظيمية، لقد تم إسناد هذه الدراسات إلى أجنبى يجهلون الواقع الجزائري حيث كانت " اهتماماتهم موجهة ومنصبة على النواحي الاقتصادية و التكنولوجية دون مراعاة الجوانب الاجتماعية و الثقافية للمجتمع الجزائري" (AHMAD BOUYAGOUB P 355-357)، ولهذا لم تقدم هذه الدراسات أية نتيجة بل

زادت نتائجها في تعقيد الأمور وعرفت هذه المرحلة نفس الصعوبات التي عرفت المراحل السابقة وأصبحت تجربة التسيير الاشتراكي بدورها مصدر استياء و نزاعات كذلك.
جدول رقم 15: يبين عدد النزاعات المسجلة (1969 – 2007).

السنة	عدد النزاعات	السنة	عدد النزاعات
74-69	1715	2005	60114
80-75	4557	2006	195968
89-81	24000	2007	202115

(نشرات مفتشية العمل- المديرية العامة)

يلاحظ من خلال الجدول رقم " 3 " أن النزاعات كانت في تصاعد مستمر وملازمة لمخططات التنمية ومراحل التجربة الجزائرية.

كما يبين أن عدد النزاعات قد تضاعف أثناء تطبيق النظام الاشتراكي في المؤسسات الاقتصادية مقارنة مع مرحلة المؤسسات الوطنية وترجع هذه الوضعية إلى " عدم فهم ممثلي العمال لدورهم بسبب مستواهم التعليمي المنخفض وإلى ضعف الاتصال بين الإدارة و المجالس المنتخبة من جهة أخرى" (مصطفى عشوي 1992 ص 234).

وفي نفس السياق يضيف مصطفى عشوي بأن " المشكلة التي زادت في تأزم الوضع ترجع كذلك إلى تعيين الكثير من المهندسين والتقنيين السامين في مراكز إشراف و تسيير بعيدة كل البعد عن اختصاصهم . (نفس المرجع السابق ص 237). حيث زاد عدم تأهيلهم لدور القيادة والإشراف وتسيير الموارد البشرية إلى تعقيد الأمور.

من خلال ما تقدم يمكن القول ان وضعية المؤسسة وما الت اليه من نتائج وما تركته من اثار لم تكن تتعلق بضعف أحد الجوانب بل كلها مجتمعة.

ولقد أدت هذه الوضعية إلى مضاعفة الأزمة داخل المؤسسات ، وطرح مشكل التسيير

بحدة على جميع المستويات والذي يعود إلى الأسباب التالية:

-عدم المشاركة الفعالة للمجالس العمالية نتيجة لضعف مستواهم.

- ضعف أساليب التسيير وعدم قدرة المسيرين على التحكم في الوضع نتيجة ضعف تأهيلهم لذلك.

- ساعد عدم التحكم في التسيير على انتشار الرشوة والفساد وتحويل أموال الدولة بطرق ملتوية الى اغراض شخصية " فأحيل حوالي 400 إطار سامي على العدالة لمحاكمتهم " (LE MONDE IO FEV 1982 P 5).

تبين من خلال المراحل السابقة أن المؤسسة الاقتصادية العمومية غير قادرة على مواصلة مسيرة التنمية وأن البحث عن مخرج أصبح من الأهتمامات والأولويات وأعتبر بعض المفكرين الذين تم تكليفهم بدراسة الوضع أن المشكلة تكمن في طبيعة النظام وأن الحل الأمثل هو تبني نظام اقتصاد السوق،الذي تم الإعلان عنه صراحة ضمن دستور 28-96-11 في المادة 37.

كما يلاحظ أن النزاعات لم تتوقف بل تضاعفت الى حد كبير بل أصبحت في أغلب الاحيان عائقا ادى الى فشل المخططات التنموية ،وأصبح الشغل الشاغل للمؤسسات يدور حول التفاوض وكيفية ايجاد الحلول المناسبة للمشاكل المطروحة والتي وصلت أحيانا الى مفتشيات العمل ثم الى المحاكم نظرا لحدثها.

د . مرحلة استقلالية المؤسسات واقتصاد السوق :

تهتم مرحلة الاستقلالية واقتصاد السوق التي بدأت سنة 1989 بكيفية إعطاء مجال أوسع للمؤسسة لممارسة أنشطتها الاقتصادية والاجتماعية والبحث عن أكبر قدر من الفعالية و الديناميكية التي تعمل على مساندة وتدعيم المسيرين فيما يتخذونه من قرارات والتقليص من تدخل و تأثير المحيط .

حيث بدأت المرحلة بتكليف النصوص القانونية والتطهير المالي للمؤسسات التي تعاني ازمة مالية خانقة لا تسمح لها بمواصلة المسيرة.

فالاستقلالية حسب النصوص القانونية تعني حرية المبادرة وجعل المؤسسة أكثر نجاعة تساهم في تطبيق سياسة التنمية المحلية والوطنية وتعمل من أجل التمهيد إلى مرحلة الدخول إلى إقتصاد السوق الذي أصبح خيارا لا مفر منه.

استجابة لشروط صندوق النقد الدولي قامت الدولة بتنفيذ برنامج التعديل او الاصلاح الهيكلي كما يسمونه البعض والذي كان يدور حول الاهداف التالية:
-تنظيم خروج الدولة من الحياة الاقتصادية للمؤسسات.
-تحرير التجارة الداخلية والخارجية.
-تتمية القطاع الخاص وتحفيز المنافسة.
-القضاء على التناقضات الناتجة عن تدخل الدولة وتحرير الأسعار طبقا لقوانين السوق.

ثانيا :الآثار الاقتصادية والاجتماعية للتعديلات الهيكلية:

بدأت مرحلة اقتصاد السوق ببرنامج التعديل الهيكلي الذي ترك أثارا على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

من الناحية الاقتصادية تراجعت وتيرة النمو بنسبة 3 في المئة نتيجة الركود الاقتصادي وتقلص الاستثمار الذي ميز المرحلة.

كما يتضح أن نفقات التجهيز في مجال التربية والتكوين قد انتقلت من 14,5 مليار دينار سنة 1993 الى 13 مليار دينار سنة 1997.

وإذا وجهنا الأنظار الى الجوانب الاجتماعية نلاحظ في مجال الأسكان أن الرقم قد

أنتقل من 9 ملايين الى 5 ملايين دينار في نفس الفترة وقد تقلصت نفقات الأتارة الريفية من 4 ملايين دينار الى 2 مليار (Inspect générale du trav. Rapport cnes 1997. p.53).

1.المستوى الاقتصادي:

لقد اتضح في العديد من التجارب أن الانتقال من مرحلة الاقتصاد المخطط الى

مرحلة اقتصاد السوق لا يتم بدون ضرر، بل يحدث أثارا قد تبدو سلبية الا أنها ضرورية وتعد جسر عبور لايمكن تخطيه أو تجاوزه.

فالمؤسسة في ظل اقتصاد السوق مطالبة بتحقيق النتائج المنتظرة منها والا يكون

مصيرها الزوال ،وفي غالب الأحيان قد تتعثر هذه المؤسسات نتيجة عدم الأهتمام بالعنصر الأنسانی والأعتماذ على أساليب تسيير تطغى عليها الممارسات التي لا تحمل الصبغة العلمية.

- جدول رقم 16 يبين توزيع المؤسسات المفلسة.

العدد	مؤسسة خاصة	مؤسسة اقتصادية محلية	مؤسسة اقتصادية عمومية	القطاع
25	2	18	5	الفلاحة
443		383	60	الصناعة
249		195	54	البناء
98		03	15	الخدمات
815	2	679	134	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الموجودة ضمن الجدول أن عدد المؤسسات التي أنسحبت من الساحة الاقتصادية قد قدر بـ 815، موزعة كالتالي:

-134 مؤسسة اقتصادية عمومية.

-679 مؤسسة اقتصادية محلية.

-02 مؤسسة اقتصادية خاصة.

ان انسحاب هذا العدد الهائل من المؤسسات من النشاط الاقتصادي قد تكون له اثار على الناحية الاجتماعية كذلك.

2. المستوى الاجتماعي:

ومما لا شك فيه ان هذه الوضعية المتعلقة بالمؤسسات المفلسة ستترك آثارا سلبية على

المستوى الاجتماعي، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

جدول رقم 17 يبين عدد العمال الذين تم تسريحهم نتيجة غلق المؤسسات:

النشاط أو القطاع	مؤسسة اقتصادية عمومية (عامل)	مؤسسة محلية (عامل)	مؤسسة خاصة (عامل)	مجموع (عامل)
------------------	------------------------------	--------------------	-------------------	--------------

3819	370	123.4	2205	الفلاحة
128266	195	51557	76514	بناء وأشغال عمومية
44017	150	24522	19345	الخدمات
36868	323	6310	30235	الصناعة
212970	1038	83623	1289	المجموع

(Rapport CNES P.53)

يبدو من خلال الجدول، أن السداسى ألتانى من سنة 1998 قد شهد تدهورا فى مجال الشغل، حيث لوحظ تسريح 212970 عاملا لأسباب اقتصادية وهى ظاهرة طبيعية تلازم نظام اقتصاد السوق لأن المبدأ الذى يعتمد عليه هذا النظام هو الربح .

كما يتضح كذلك أن حوالي 5 ملايين عامل يدفعون حاليا ثمن ألتحول الى الأقتصاد أحر الذى أثر سلبا على القدرة أشرائية وعلى ألتناحية ألتجتماعية لجميع ألتفئات ألتى أصبحت تنذر بالخطر، وهى ظاهرة تستدعى البحث والتحليل لمعرفة الأسباب الظاهرة والخفية (UGTA ,MANUEL DE FORMATION,2006 ,p97).

لقد تم اللجوء الى اقتصاد السوق كبديل أو كنموذج ألتنمية، إلا أنه لا يمكن الجزم بأن عملية الخوصصة هذه ستقضى على الأزمة أو الفوضى التى يعيشها الأقتصاد الوطنى والتى تتطلب جهودا على جميع المستويات من أجل تصحيح الوضع وتدارك الأخطاء.

إن كل بلد يمر بمرحلة تحول نحو اقتصاد السوق ستصادفه حتما ثلاثة بدائل أو

خيارات :

- تأجيل عملية الخوصصة حتى تتم عملية تطهير المؤسسات من الرواسب التى خلفها النظام السابق .

- الأعتداع على الخوصصة الفورية دون التحضير لذلك فتنعكس أثارها على الوضعية الأقتصادية والاجتماعية والتى قد تشكل عائقا امام المسيرة المسطرة.

- الأعتداع على الخوصصة الفعالة التى تعتمد على إجراءات ومتابعة مستمرة تكون مدعمة وتتوفر لديها فرص نجاح مرتفعة .

يؤكد علماء الاقتصاد أن الخوصصة تظهر في البداية كعملية جراحية لأستئصال المرض وإن تقليص عدد العمال يبدو كضرورة للانتقال إلى النظام الجديد، وهذا هو الثمن الذي يدفعه العمال والذي يعد ظاهرة طبيعية لا يمكن تفاديها.

فالتخفيض في عدد العمال يؤدي إلى تقليص النفقات مما يساعد على تحقيق أرباح يعاد استثمارها في مشاريع أخرى ومن بينها خلق مناصب شغل جديدة، وفي هذا المجال ولتقليص حدة المشكلة، اعتمدت الجزائر في سياستها على المحافظة على الشغل عن طريق التكوين باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تمكن العامل من الحفاظ على مركزه أو وظيفته.

ولقد اكد ذلك وزير العمل والضمان الاجتماعي خلال المؤتمر العالمي للموارد البشرية الذي أنعقد بنزل MERCURE في نوفمبر 2008 أثناء مداخلتها، حيث تطرق الى الواقع الجزائري بقوله "لا يمكن تصور التنمية على المستوى البعيد دون الأهتمام بالموارد البشرية كما أشار الى هجرة الكفاءات وأستطرد موضحا كذلك أن نقص الكفاءات جعل الجزائر تلجا الى توظيف 43000 أجنبي من أجل مشاريع كبرى وخاصة في مجال البناء والطريق السيار شرق-غرب الذي تم الشروع فيه والمقرر انجازه خلال الفترة 2008-2011 (CHAMBRE DE COMMERCE ALG - SUISSE 11.08).

يرى المحللون الأقتصاديون في هذا المجال أن كل مسيرة تنموية لا تعتمد على الطاقات البشرية للبلد لا يمكن أن تحقق الأهداف المرسومة، بل تكون عبئا على المؤسسة من جميع النواحي، ولن تكون لها الأستمرارية على المدى الطويل.

بعد التطرق الى الى مختلف مراحل التجربة التنموية في الجزائر سنحاول في النقطة الموالية تسليط الضوء على مختلف الأنجازات والنتائج للوقوف على مختلف العناصر التي أدت الى اخفاقها والأجراءات والوسائل التي أتخذت من أجل تصحيح الوضع .

ثالثا: تقييم عام لسياسات التنمية في الجزائر:

يطرح تقييم التجربة الجزائرية في مجال التنمية عدة قضايا منها ما يتصل بالسياسة العامة للبلاد ومنها ما يمس طريقة التطبيق وأساليب التسيير.

و في هذا السياق يقول (SP THiERY) " . أن عملية التصنيع في الجزائر كانت عالية التكاليف، فالمصنع الذي تم إنشاؤه في الجزائر بلغت تكاليفه ضعف التكاليف مصنع مماثل في دولة الغربية" (F ZOUFRIHA, op cit , P. 101). ويرجع ذلك إلى عدة أسباب نذكر منها:

- التوجه نحو الدول الاحتكارية المصدرة للتكنولوجيا بدلا من توسيع التعامل إلى العديد من الدول لضمان حرية الاختيار ، وتعزى هذه الظاهرة إلى قلة خبرة الجزائر في المجال التكنولوجي ولضعف تكوين المسيرين ، فكان البلد المصدر للتكنولوجيا في مركز قوة يملئ شروطه بدون قيد ولا شرط وبدون منازع لأنه لا يوجد في وضعية منافسة .

-عدم لجوء البلد المصدر للتكنولوجيا إلى اليد العاملة المحلية معللا ذلك بنقص تأهيلها وعدم التجاوب مع نوع التكنولوجيا .

-عدم التزام الدولة المصدرة للتكنولوجيا باحترام بنود الاتفاق والعقود، فالأسعار المحددة مبدئيا كانت محل تغيير نحو الارتفاع في أغلب الأحيان.

- سيطرة الرأسمال الأجنبي على جميع المشاريع، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- سيطرة الرأسمال الفرنسي على إنتاج المواد الاستهلاكية.

- سيطرة الرأسمال الألماني على الصناعات الميكانيكية.

- سيطرة الرأسمال الإيطالي على الصناعات البترولية.

- سيطرة الرأسمال الأمريكي على صناعات الخشب والغاز والكهرباء.

من خلال مقارنة محتوى النصوص والتصريحات وما تم ملاحظته ميدانيا يتضح أن سياسة الاعتماد على الذات التي أشير إليها وتم التأكيد عليها لم تفلح الارتباط بالدول الرأسمالية بل زادت تبعية، حيث لوحظ جراء ذلك ارتفاع في الديون الخارجية فبلغت 80 مليار د.ج خلال فترة المخطط الرباعي الاول أي ما يعادل 94% من الإنتاج الوطني الداخلي (AHMAD. BOUYAGOUR, OP CIT. P 239).

ومن خلال المنظور الجديد والمتمثل في الدخول الى اقتصاد السوق الذي يصفه البعض بالمخرج الوحيد " فان الرهان غير مضمون استراتيجيا ومن الممكن ان يوصلنا هذا الرهان

الى الكساد اقتصاديا والفقر اجتماعيا والانكسار سياسيا" (الوثيقة الاقتصادية، حول الازمة المالية العالمية، لجنة النقابات العربية، 19 اكتوبر 2008).

وقد توصل المؤتمر الى عدة توصيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ان الازمة المالية العالمية الجديدة واقدام الادارة الامريكية وعدد من الحكومات الاوروبية على التدخل لانقاذ البنوك والمعاملات المالية من خلال ضخ مئات المليارات من الدولارات عنوان بارز لبداية نهاية مرحلة اساسية من الراسمالية العالمية ومنطق السوق الحرة.

- الرهان على اقتصاد السوق وتوقيع اتفاقيات الشراكة مع الدول الاوروبية وخصوصة قطاعات الاقتصاد الوطنى واملاءات البنك العالمى وصندوق النقد الدولى رهان يجب اخذه بكل حيطة والتصرف ازاءه بكل يقظة.

- السياسة التمويلية يجب ان تبنى على استثمارات الراسمال الوطنى ونتاج الثروة وتوسيع التبادل بين اقطار العالم العربى وسوق عربى موحد وليس على المراهنة على الاستثمارات الاجنبية التى لا تخدم سوى مصالحهم الخاصة.

ان أخفاق الجزائر فى مجال التنمية الاقتصادية لا يمكن ارجاعه الى طبيعة النظام الاقتصادى، وانما الى التطبيقات وقلة الكفاءات والى سياسة التصنيع المعتمدة.

ولقد أنتضح أن هناك أخطاء استراتيجية قد ارتكبت أثناء المسيرة، حيث أقتصر

التعامل والاستيراد للتكنولوجيا على الدول الرأسمالية فقط، فكيف يعقل أن ننتظر من الدول الرأسمالية تزويدنا بقاعدة مادية متينة لإرساء القواعد الاشتراكية فالمشكلة ليست قضية نظام بل المسألة تتعلق حسب رأينا بالتكوين الملائم والتنظيم المتبع .

و لقد أدت الدول المسيطرة على الجانب التكنولوجي إلى تدهور الأوضاع ، حيث كان دخولها لا يقتصر على الجانب التكنولوجي بل تعدى إلى تغلغل رأسمالها ونظم تسييرها نتيجة ضعف الرأسمال المحلى . "ولقد قدرت القروض الخارجية الممنوحة الى الجزائر خلال فترة الإصلاح الهيكلى ب 29مليار دولار، وهى مبالغ تزيد الجزائر تبعية اذا لم تتخذ اجراءات صارمة لفرض سياستها التنموية لأن المحلل لسياسة صندوق النقد الدولى يلاحظ أن 70 فى المئة من القروض لا يتم استثمارها بل يتم توظيفها فى مجالات غير

منتجة.(RAPPORT ,CNES.2007)" وهذا ما يؤكد أن الخروج من دائرة التخلف غير ممكن مادامت مجالات الأستثمار تحدد من طرف الأجانب الذين يجهلون احتياجاتنا الفعلية وثقافتنا التي تلعب دور المحدد لكل عملية تنموية.

أما بالنسبة للموارد البشرية فإن إحصاء 1976 للفئات السوسيو مهنية يبين أن 71% من الإطارات السامية والتقنيين ينتمون إلى الدول الغربية . وأن هذه الفئة لم يكتف تدخلها في الجانب التقني بل تلعب دور المخطط و المنظم ثم المسير في آن واحد متأثرة في ذلك بثقافتها الغربية .

إن مشكلة التسيير التي أشير إليها مرارا قد زادت في تفاقم الوضع وتعدد الأمور أمام المسير الجزائري الذي لم يستطع التكيف مع طرق العمل المستوردة ،فضل اللجوء الى الممارسات والأجتهادات الذاتية، فنتج عن ذلك عدم احترام القوانين وإجراءات العمل نتيجة غياب طرق عمل علمية وعقلانية.

وفي تقييمه لنظام التسيير في الجزائر يقول : P.JARNIOU بأن التسيير في الجزائر لا يختلف عن ذلك المطبق في المؤسسات الرأسمالية، وأن الرأسمال الأجنبي المسيطر على الدولة يعتبر عنصرا مؤثرا على سير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تميزت بضعف نجاعتها وعدم استجابتها لمتطلبات المرحلة (AHMED BOUYAGOUB.op, cit 362-364).

أن عملية تكوين الإنسان في الجزائر لم تكن في مستوى الطموحات والأهداف ولم تتم بطريقة تخدم لأقتصاد الوطني ، بل لوحظ أن التكوين الإداري والفلسفي ساد على حساب الفروع العلمية والتكنولوجية أي أن التكوين لم يحدث اندماجا اجتماعيا ولكن أدى إلى ظهور صراعات جديدة، أبعدت المسيرة التنموية عن الأهداف المسطرة.

و نظرا لضعف أساليب التسيير وعدم وجود هياكل تنظيمية تسمح وتساعد على عملية اتصال فعالة بين جميع المستويات ، فلن اهتمامات العامل أصبحت مهمشة نتيجة انعدام ألتواصل والتعامل بين مختلف الفئات ، مما أدى إلى زرع الشكوك داخل الأوساط العمالية فيما يخص نوايا الإدارة تجاه قضاياهم ،فأصبحت حينئذ العلاقات بين الإدارة والعمال تسير من السيئ إلى الأسوأ وبالتالي انعكست آثارها على تسيير المؤسسات الإنتاجية.

1 . تقييم نجاعة المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية:

نظرا لدخول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اقتصاد السوق أصبح من الضروري الوقوف على نقاط القوة وتلك التي تتطلب تنميتها من أجل الاستعداد لمجابهة التحديات الخارجية وفرض كيانها.

وفي هذا المجال أسندت الدراسة لتقييم وضعية المؤسسة الجزائرية إلى خبيرين سنة 2003-2004، وهم Hydroqubec و Mkensy، وستتطرق في البداية الى خبرة الأول لأن عمله كان يعتمد على منهج واضح "منهج القياس النوعي المقارن" الذي يعتمد على مؤشرات موزعة حسب الاهمية وتشمل 1000 نقطة موزعة على عدة مؤشرات.

1.1 تقييم المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من منظور HYDRO QUEBEC.

تمحورت هذه الدراسة حول المتغيرات التالية:

ا- القيادة (90 نقطة).

يرى الخبراء في مجال التنمية ان المؤسسة الناجحة هي التي تحقق مستوى عال من المردودية ومن ورائها تحقيق ارباح عالية .
وفي تناوله لدور القيادة، يركز مركز البحث على دور القيادة العليا باعتبارها المحدد لسياسة واستراتيجية المؤسسة .

يمثل عنصر القيادة حسب المعايير العالمية 90 نقطة من مجموع 1000 نقطة بالنسبة للمؤسسة الناجحة.

غير أن وضعية المؤسسة الجزائرية تعد بعيدة كل البعد عن مثيلتها في الدول المتقدمة، إذ قدرت نسبة فعاليتها ب 20 في المئة مما هو مطلوب منها، وهي نسبة ضئيلة اذا ما قورنت بالتحديات التي سيفرضها اقتصاد السوق .

وفيما يلي جدول رقم 18 يبين وضعية القيادة في المؤسسة الاقتصادية في الجزائر:

تقييم المتغير	النقاط المسجلة	النسبة المحصل عليها	عدد النقاط النموذجية	نوع المتغير
	9	20	45	القيادة العليا
	5	20	25	التنظيم
90/18	4	20	20	المسؤولي

فالقيادة فى النظرة الحديثة تعد نشاطا ملائما للزمن ومتفتحة دوما على الأفكار الجديدة وحذرة أمام صعاب المستقبل، لذا ينبغى لها بناء نشاطاتها على أساس العلم الحديث والتقنية المتطورة والأعتماد على طرق الاتصال الفعال أثناء بناء أو انجاز خططها التنموية.

كما يخضع الإنسان لتأثير وسيطرة عدد كبير من العوامل، ونتيجة لأختلاف قدرات واستعدادات ومهارات الأفراد وتباين أنماط السلوك المكتسبة من فرد الى آخر يمكن أن نستنتج بأن السلوك الانسانى عبارة عن محصلة التفاعل بين الإنسان والمواقف التى تعترضه ويمكن أن نستنتج كذلك بأن الإنسان يدرك المواقف المتعددة ويحاول أستغلال الفرص بشكل يحقق له رغباته وأهدافه .

من خلال هذا التفاعل يمكن الجزم أن هناك سلوكا قياديا يمكن أن يتصف به القائد ويمكن تلخيصه فيما يلى:

-المبادرة والابتكار والمثابرة والطموح:

وفى هذا المجال تنتظر الجماعة من قائدها أن يكون أكثر الأعضاء مبادرة بالعمل وأكثرهم قدرة على الابتكار فى المواقف الاجتماعية.

-التفاعل الاجتماعى:

تنتظر الجماعة كذلك من قائدها ان يكون اكثر الاعضاء مساهمة ونشاطا وايجابية خلال التفاعل الاجتماعى .

-التمثيل الخارجى للجماعة:

يعمل القائد كذلك كممثل للجماعة وكسفير لها لدى الجماعات الاخرى .

-التكامل:

يعمل القائد كذلك على تحقيق التكامل داخل جماعته ويعمل على تخفيف حدة التوتر وجمع شمل الجماعة.

-العلاقات العامة:

يعمل القائد على ضبط العلاقات العامة الداخلية بين اعضاء الجماعة بعضهم ببعض ،كما يمثل الحارس والرقيب على سلامة التماسك الاجتماعى.

-التخطيط والتنظيم:

يقوم القائد كذلك بعملية اعلام اعضاء الجماعة ويطلعهم على حقائق الامور ويقوم بتسجيل انشغالاتهم وترجمتها فى شكل خطط عمل من أجل تنمية الروح المعنوية لديهم.

-التقبل والأعتراف:

يعتبر التقبل والأعتراف سلوك متبادل بين القائد وجماعة العمل، فى اطار علاقات يسودها الاحترام وروح التضامن العالية، كما ينبغى كذلك العمل على تنمية مهارة الأتصال والتواصل المستمر والغاء الحواجز بين المستويات التنظيمية وتسهيل تسرب المعلومات الصاعدة والنازلة.

اذا كانت عملية الأتصال فى الماضى تستعمل كأداة محدودة باعتبارها رد فعل ظرفى بسيط فان كبر حجم المؤسسات وكثرة المعلومات المتداولة فى عصرنا الحالى وضرورة التحكم فيها يتطلب الأعتداد على استراتيجىة اتصال منسجمة وتكيفها مع التحولات الحاصلة على المستوى الدولى، كما ينبغى أن يشكل الأتصال وسيلة قوية وعاملا أساسيا من عوامل النجاح التى يعتمد عليها من أجل الدخول الى أسواق جديدة، ولا يمكن أن تكون القيادة فعالة الا اذا أعتمدت على عملية أتصال مدروسة.

ب- محور الأتصال والتحليل فى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (75نقطة).

جدول رقم 19 يبين مستوى الأتصال فى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

نوع المتغير	عدد النقاط النموذجية	النسبة المحصل عليها	النقاط المسجلة	تقييم المتغير
تسيير المعلومات	20	20	4	75/13,5
المقارنة	15	10	1,5	
تحليل المعطيات	40	20	8	

توضح المعطيات ان نسبة مهارة الأتصال فى المؤسسة الجزائرية تقدر ب 18 فى المئة مقارنة مع ما هو مطلوب منها وهى نسبة ضعيفة جدا اذا اخذنا فى الحسبان الرهانات التى تنتظر المسير الجزائرى فى ظل العولمة الزاحفة بخطى سريعة.

ولهذا ينبغي التفكير في كيفية انجاز مشروع ومخطط اتصال فعال يعتمد على تكنولوجيا الاعلام والاتصال المتطورة، وموجه نحو تاهيل الموارد البشرية وادماجها في المجالات التقنية والاتصال والتسيير التجارى ثم العمل على ارساء قواعد وأسس نظام ناجع لتسيير المؤسسة وفق استراتيجية محكمة .

ج- التخطيط الاستراتيجي (55 نقطة):

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي الى توجيه القرارات التي يراد اتخاذها مستقبلا سواء تعلق الأمر بالجانب الأقتصادي أو الأجتماعي .

وتشير المعطيات ونتائج تشخيص واقع المؤسسة الأقتصادية في الجزائر أن هناك قصورا في مجال التخطيط الأستراتيجي مما يستدعي اتخاذ اجراءات كفيلة بتغيير الوضع عن طريق تكوين فئة تتكفل بالعمل الأستراتيجي ومتابعة الأنجاز،ومن خلال الجدول الموالي يبين الخبير الكندي مستوى فعالية المؤسسة الأقتصادية الجزائرية في مجال العمل الأستراتيجي:
جدول رقم 20 يبين مستوى فعالية المؤسسة في مجال العمل الاستراتيجي:

نوع المتغير	عدد النقاط النموذجية	النسبة المحصل عليها	النقاط المسجلة	تقييم المتغير
بناء الإستراتيجية	35	20	7	55/11
إنجاز الإستراتيجية	20	20	4	

تبنى الاستراتيجية في كل الظروف على تشخيص الواقع، لأن عملية التشخيص أهم من القرار، فكلما كان التشخيص واقعيا أى كان أعماده على معطيات صادقة كلما كانت نتائج المخططات الاستراتيجية ذات فائدة.

وقد لوحظ أن الإصلاحات الأقتصادية الجارية في الجزائر منذ عشرينين تدرج مباشرة في ألعولمة وتهدف الى ارساء أسس اقتصاد فعال ومتفتح.

ولقد أصبح اليوم الحكم الراشد أختيارا لارجعة فيه ورهانا يظهر جليا في الخطاب ومحاور التوجيه الأستراتيجي المعلن عنه من قبل رجال السياسة والمسيرين.

كما نلاحظ بالفعل أستعمالا متداولاً بل حتى الزاما جماعيا بقواعد ومبادئ الحكم

الراشد للمؤسسة.

غير أن هذا الالتزام من حيث التطبيق يتطلب ترتيبات وبرامج تكوين صالحة وقابلة للتجسيد ميدانيا وهذا ما تفتقر اليه حاليا المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
ان الرهان الكبير للمؤسسة في الجزائر لا يكمن في تحسين الموجود فقط بل يتمثل في مطلب التغييرات الجذرية والتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية على الساحة الوطنية والدولية.

يعتمد العلماء في هذا المجال على بناء مخطط استراتيجي يتألف من أربعة عمليات أو استراتيجيات فرعية والمتمثلة فيما يلي:

- استراتيجية الانطلاق:

وتعمل على تهيئة الظروف لضمان انطلاقة حسنة وناجحة.

- استراتيجية النمو:

وتهتم بتدعيم العملية الانتاجية وأدخال التحسينات التي تتطلبها السوق.

-استراتيجية النضج:

ويكون نشاطها منصبا حول المحافظة على سير العملية عن طريق تفادي الأنزلاقات وأخذ القرارات اللازمة لتصحيح الوضع في الوقت المناسب وضمان الأستمرارية .

- اسراتيجية التراجع:

وهي الفترة التي تصبح فيها المؤسسة غير قادرة على مواصلة التنافس،فنتبنى أستراتيجية انسحاب أقل ضرر،فتقوم بفتح رأسمالها الى الشراكة تفاديا للأفلاس أو الزوال.
ان المنافسة التي تزداد حدة والتي تميز المحيط الأقتصادي العالمي تحتاج الى كفاءات ومؤهلات تمكن المؤسسة من رفع التحديات وتحقيق الأهداف الأستراتيجية والتطلعات المرجوة.

غير أن هذا المطلب لايمكن تحقيقه الا اذا تم الأعتداد على موارد بشرية تؤمن بأهمية المشروع والأحاساس بضرورة التغيير، ومن بين المؤشرات الهامة التي تم انتقاؤها أكد الخبير على تنمية الموارد البشرية وعلى الدور الذي تلعبه في مجال التنمية.
ان عملية التحكم في الموارد البشرية من حيث الكم والنوع لايمكن أن تعطى النتائج

المنتظرة الا اذا أشرفت عليها فئة من المختصين والمهرة في المجال الأستراتيجي سواء تعلق الأمر ببناء الأستراتيجية أو تطبيقها، ويشمل التخطيط في مجال الموارد البشرية ثلاثة قطاعات اساسية :

- البحث عن الأطارات التي تتكفل بتطبيق الأستراتيجية الصناعية.
- ترجمة الأستراتيجية الصناعية في شكل مخططات عمل .
- الدراسة النقدية لسياسة الموارد البشرية التي تسمح بتجسيد الأستراتيجية ميدانيا.
- د- تنمية الموارد البشرية(140نقطة) .

جدول رقم 21 المبين لمستوى تنمية الموارد البشرية.

نوع المتغير	عدد النقاط النموذجية	النسبة المحصل عليها	النقاط المسجلة	تقييم المتغير
ي	20	20	4	تقييم الموارد البشرية.
ي	45	10	4,5	نظام العمل والأداء.
ن	50	20	10	ألتكوين وألرسكلة.
	25	10	2,5	رضاء ألعامل.

تشير المعلومات أن تنمية الموارد البشرية تحتاج الى عناية وأهتمام من أجل رفع مستوى الأداء الذي يقدر ب 12 في المئة والذي يعتبر ضعيفا جدا اذا ما قورن بالوضعية المثالية الموجودة على مستوى الدول المتقدمة.

اذا نظرنا الى الأمكانيات المتوفرة على مستوى المؤسسات الأقتصادية في الجزائر فأن تصحيح الوضع يبدو ممكنا وفي أقرب الآجال، عن طريق قياس الفارق بين ماتتطلبه الوظائف وما يحمله العامل من مؤهلات ثم ترجمتها في شكل مخططات تنموية.

ان التخطيط للموارد البشرية بطريقة ميكانيكية عن طريق قياس ما يحتاجه العامل من معارف فقط تعد عملية مبتورة وناقصة بل ينبغي البحث كذلك عن مؤشرات تمكننا من معرفة درجة رضاه اثناء تادية مهامه الوظيفية ومتابعة التغيرات التي قد تحدث حوله واتخاذ الأجراءات اللازمة لتوافقه معها .

ومع مرور الزمن وتقدم الأنسان فى السن يستحسن دراسة قواه الجسمية والعقلية ومقارنتها مع المتطلبات المهنية وخاصة اذا تعلق الأمر بالوظائف المحفوفة بالمخاطر والتي تشترط مشاركة وتركيز ذهنى عال، ولهذا فإن المؤسسة مطالبة أيضا ببناء مخططا لسير الحياة المهنية لجميع الفئات الفاعلة .

وقد أجمع الخبراء أن التكوين يعد من أهم وسائل تنمية الفرد شريطة أن تكون الحاجة اليه حقيقية وفعلية .

كما تمثل عملية التسيير أهم عوامل نجاعة المؤسسة ،غير أن العملية تتوقف على مدى كفاءة المسير بدءا بتخطيط الإنتاج ثم التوزيع .

وتشكل عملية التوزيع الحلقة الأساسية فى العمل التجارى الذى يجب أن يعتمد على استراتيجية لتطوير وسائل التوزيع قصد تحقيق خدمات ذات نوعية أفضل.

فى هذا الصدد تشير البيانات أن تسيير العمليات لا يتم وفق المعايير الدولية وبالتالي لا يعبر ولا يستجيب لمتطلبات اقتصاد السوق،ولهذا فان إعادة النظر وتهيئة الظروف المواتية لضمان انطلاقة جيدة تقتضى توجيه عملية الأستثمار نحو محورين ،يتعلق الاول بالتكوين وتاهيل الموارد البشرية القائمة بعمليات التسيير ،أما المحور الثانى فيدور حول تهيئة المنشآت العقارية الملائمة لأستقبال الزبائن.

وفيما يلى أستعراض للنتائج المستخلصة من طرف مركز البحث والمتعلقة بتسيير العمليات والتي خصص لها الباحث 140 نقطة.

هـ- التخطيط وعملية التسيير(140)

وفى هذا المجال يرى الخبير أن العمل اذا لم يعتمد على التخطيط فانه لن يحقق النتائج المرجوة، وفيما يلى نتائج تشخيص مستوى أداء المؤسسة الجزائرية فى مجال التخطيط والتسيير وهى نتائج ما دون المستوى المطلوب.

الجدول رقم 22الموضح لعملية التخطيط والتسيير.

نوع المتغير	عدد النقاط النموذجية	النسبة المحصل عليها	النقاط المسجلة	تقييم المتغير
-------------	----------------------	---------------------	----------------	---------------

140/34	8	20	40	تخطيط الإنتاج والخدمات
	8	20	40	توزيع الإنتاج والخدمات
	6	20	30	تسيير الخدمات التدعيمية
	12	40	30	تسيير نجاعة المتعاملين

ان مشكلة التسيير التي صاحبت المراحل التنموية في الجزائر ورغم تعدد الخطابات التي أشارت الى عملية الترشيح في مجال التسيير فانها ما زالت مطروحة بحددة وبجدية، فالمسألة تتعلق حسب رأي بالذهنيات التي تحتاج الى تغيير، ولا تتم عملية التغيير هذه الا اذا كان هناك احساس بالمشكلة وتوفرت الأرادة لترقية وسائل التسيير من أجل بلوغ الأهداف المتنوعة . من البديهي أن عملية التسيير ستؤثر حتما على مستوى نجاعة المؤسسة وتنعكس آثارها على المردودية.

فالمسألة في نظام اقتصاد السوق ليست بالهينة لأن النتائج المحصل عليها تحدد مستقبل المؤسسة الاقتصادية، فهي مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحسين هيكلها وأتماد طرق تنظيم عقلانية تمكنها من ترقية منتوجاتها وتحسين نتائجها المالية، حتى تستطيع تمويل مشاريعها بوسائلها الخاصة.

وفي هذا المنوال تؤكد الدراسة أن نتائج التنظيم كما هي حاليا لا تستجيب الى طموحات المؤسسة التي تريد تجسيد المشروع الجديد والمتمثل في دخول ميدان المنافسة بكل قوة، فنسبة النجاعة التي قدرت ب30 بالمئة (250/75) تشكل عائقا لايسمح بتغيير الوضع. فالمؤسسة الاقتصادية التي تلجا حاليا الى البنوك لتمويل بعض المشاريع الهامة خلال الفترة الانتقالية مطالبة بالأتماد على مواردها الخاصة لأحداث التغييرات التي تضمن استقلاليتها ونموها، ولتوضيح الوضعية نقدم فيما يلي العناصر التي تناولتها الدراسة بالتحليل والتدقيق والتي تدور حول عملية التنظيم .

و- نتائج التنظيم (250 نقطة).

جدول رقم 23 الموضح لنتائج التنظيم.

نوع المتغير	عدد النقاط النموذجية	النسبة المحصل عليها	النقاط المسجلة	تقييم المتغير
-------------	----------------------	---------------------	----------------	---------------

	22,5	30	75	نتائج نوعية المنتوجات والخدمات
	39	30	130	النتائج المالية للتنظيم
250/75	13,5	30	45	نتائج نوعية نجاعة المتعاملين

ان سياسة تمويل المشاريع بعد انسحاب الدولة من الميدان أدت في أغلب الأحيان الى انحرافات كثيرة وفقدان مفاهيم الأجل والتحكم في التكاليف.

وقد أشارت الدراسة كذلك الى التركيز على الجانب التجارى الذى يعد منعهما تماما، فالمؤشرات تبين أن مستقبل المؤسسة متوقف على أهتمامها بزبائنها والتكفل بأنشغالاتهم .

ان مسألة أرضاء الزبائن تعد جوهرية نظرا لما يترتب عنها من نتائج، فعدم الرضا عن نوعية الخدمات المقدمة تفرض على المؤسسة إجراء دراسة الوضعية من أجل تحديد الأسباب واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء على الظاهرة الغير سوية .

ونظرا لأن عنصر "رضا الزبائن" يمثل 25 بالمئة أى 250 نقطة من 1000، فان الأهتمام به يتطلب مخططا استراتيجيا من أجل تامين الوظيفة التجارية للمؤسسة وتقييم الموارد البشرية التى تعمل فى القطاع حتى نتعرف على كفاءتها ومقارنتها مع متطلبات المهن التجارية التى تستدعي التفانى لجعل الزبون فى مقدمة الأنشطة والأهتمامات .

ي-التكفل بالزبائن(250).

جدول رقم 24 الموضح لدرجة الإهتمام بالزبائن.

نوع المتغير	عدد النقاط النموذجية	النسبة المحصل عليها	النقاط المسجلة	تقييم المتغير
التحكم فى الزبائن والسوق تسير العلاقة مع الزبائن تقييم رضا الزبائن مقارنة مستويات رضا الزبائن	30	10	3	250/12
	30	20	6	
	90	10	3	
	100	0	0	

من خلال التطرق الى مختلف العناصر التشخيصية لمعرفة مستوى نجاعة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، يلاحظ أن مستوى أدائها بعيد كل البعد عن أداء المؤسسة الصناعية في الغرب.

ولهذا يكون لزاما على المؤسسة الصناعية في الجزائر إحداث الإصلاحات اللازمة لبلوغ درجة النجاعة النموذجية وهي صفة لا يمكن بلوغها إلا إذا اعتمدت على سياسة محكمة وإستراتيجية فعالة ومخططات عمل واقعية تؤدي إلى انطلاقة ودفع عجلة التنمية .

1.2 تقييم وضعية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمعيار MC KINSEY:

أعتمدت مؤسسة البحث على وسيلة المقابلة وتحليل مضمون الوثائق والسجلات المتعلقة بالعمل وعلى المعطيات الموجودة في المرحلة الاولى.

وفي المرحلة الثانية تم اللجوء الى المنهج المقارن أو benchmarking الذي يراد من خلاله مقارنة المؤسسة الضعيفة الأداء مع مؤسسة ناجحة لها نفس النشاط.

تم التوصل الى تحديد مستوى الأداء لمختلف الأنشطة والأدوار داخل المؤسسة، فتمت المقارنة بين مؤسسة أمريكية ونظيرتها الجزائرية في مجال الطاقة الكهربائية فكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم 25 يمثل تشخيص وضعية المؤسسة الاقتصادية في الجزائر.

النشاط	المؤسسة الامريكية	المؤسسة الجزائرية
-مدة التدخل لأصلاح الخلل	20 دقيقة	90 دقيقة
-مدة تركيب عداد كهربائي	1 ساعة	32 ساعة
-مدة توصيل الكهرباء	1يوم	51يوم
-التعطلات في كل 100كلم	2	7
-معدل انقطاع الكهرباء	20 دقيقة سنويا لكل زبون	7ساعات سنويا لكل زبون
-معدل العمل اليومي	6ساعات	2ساعتين

تطرح هذه المعطيات عدة تساؤلات ، عن مدى الاختلاف في النتائج رغم استعمال نفس الوسائل ونفس التقنيات في العمل .

وفى هذا المجال تؤكد مجموعة "هارفارد" أن هناك متغيرين أساسيين يؤثران بقوة على نجاعة المؤسسة وهما: **نمط التسيير** ودرجة **التحفيز** التى يتميز بها العاملون ثم تقترح المجموعة بعض الحلول التى تدور حول العناصر التالية:

-اعطاء اهتمام بالغ لعملية التوظيف من أجل انتقاء العناصر التى توفر لديها قابليات النمو والمشحونة بأرادة النمو.

-اعطاء نوع من الأستقلالية للأفراد وتشجيعهم على المبادرات.

-الأستماع اليهم وتوجيههم عند الضرورة.

-العمل على خلق جو عمل مريح يساعد على العمل.

-الأعتماد على التكوين عن طريق التفاعل بين أفراد المجموعة،وإذا لم تتحقق النتائج فى هذا المجال يجب تغيير تشكيلة المجموعة ،لأن التكوين فى مكان العمل يقدم نتائج تفوق بكثير تلك التى تلقن فى المعاهد التكوينية.

-اعطاء المسؤولية للفرد نفسه لتسيير حياته المهنية،انه يدرك ما يحتاجه من من معارف لتنمية مواهبه!

-تمكين الفرد للعمل بنفسه لتوضيح أهدافه واكتشاف قدراته ومواهبه والعمل على

تجسيدها(6-5-ARVARD.REVUE DU RESPONSABLE OP CIT.PP.5).

أن انتقال المؤسسة الأقتصادية فى الجزائر من نظام إدارة عمومية ألى نظام مؤسسة تجارية تنشط ضمن قطاع تنافسي ،يعتبر تغييرا أساسيا فى توجه ونمط تسيير الموارد البشرية ،ولهذا الغرض ينبغى على المؤسسة :

-تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها.

-عرض خدمات ذات نوعية عالية.

-الحفاظ على سمعة المؤسسة والعمل على ترقيتها عن طريق التخلّى على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية .

الخ-لاصحة:

من خلال عرضنا لعينة من النصوص الرسمية المدعمة بمختلف التصريحات يتضح أن نموذج التنمية فى الجزائر كان يحمل توجهات اشتراكية، إلا أن الانحرافات كانت ناتجة عن

عدم مراعاة الواقع الجزائري وخصوصياته، حيث قامت بـأستيراد الجانب التكنولوجي والجانب التنظيمي معا متجاهلة أن عملية التنظيم لا يمكن أن تنجح إلا إذا أخذت بعين الاعتبار المتغيرات السوسيو ثقافية للواقع الجزائري.

أن نظام التسيير الذاتي الذي يعد صورة طبق الأصل لما حدث في يوغوسلافيا بحيث تأثرت التجربة في الجزائر " عند تقنينها ووضعها على أسس وقواعد ثابتة بالتجربة اليوغوسلافية (محمود عبد الفضيل 1982 ص 101) .

إضافة إلى النقل الذي تم في الجانب التنظيمي لقد منيت التجارب في الجزائر بالفشل نتيجة سوء التطبيقات الناتجة عن عدم توفر الشروط اللازمة للانطلاق والمتمثلة في نقص الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية.

ومما يلاحظ كذلك عن التجربة الجزائرية هو افتقارها للإطار القانوني في جميع المجالات بـأستثناء بعض القوانين التي لا تعبر عن الواقع الجزائري، والتي أصبحت خانقة للأقتصاد الوطني و معرفة له.

أما التشريعات في مجال العمل فكانت غائبة تماما مما ساعد وشجع على المبادرات الذاتية التي لا تحمل الصبغة العلمية.

و في النتيجة تعتبر التجربة الجزائرية في مجال التنمية فاشلة بأكملها رغم توفر كل العوامل المادية والبشرية لضمان انطلاقة ناجحة.

إذا كانت الجزائر أثناء انطلاقة تجربتها التنموية انتقدت البلدان التي سبقتها نتيجة ارتكابها لأخطاء جعلتها ترتمي في أحضان الدول الغربية فإن مصير التنمية في الجزائر سيكون مماثلا.

ان أنتهاج الطريق الجديد في مجال التنمية والذي تم اعتماده بغية بعث وترقية المؤسسة الاقتصادية في الجزائر وتمكينها من فرض كيانها ضمن اقتصاد السوق الذي بدأت معالمه ترتسم .

وفي رأينا أنه كان بإمكان الجزائر تحقيق التنمية إلا أن اعتبارها للنظام الاشتراكي كعصا سحرية زرع نوعا من التواكل داخل الأوساط العمالية نتيجة طبيعة العلاقات الصناعية

التي سادها الغموض بل كانت في أغلب الأحيان تشكل خطرا خفيا على المسيرة التنموية ومعرقلا لها.

ولا يمكن كذلك الجزم كذلك بان هذا النظام الجديد يعد المخرج من الأزمة التي تعيشها المؤسسة الجزائرية، حيث يشير "عبد القادر سيد امحمد" حول استراتيجية التنمية في الجزائر تحت عنوان الأقتصاد الغارق naufragé بأن إمكانية التنمية منعدمة في الجزائر لسببين اساسيين هما هجرة الرساميل وهجرة الكفاءات، وهذا بالاضافة الى عدم وجود طبقة مقاولين يعتمدون على الطرق العلمية في العمل وأنعدام استراتيجيات تنمية واضحة تقوم بتحديد الأولويات وتعمل على توجيه الأقتصاد في ظل علاقات صناعية واضحة تساعد على توفير كل شروط التنمية الحقيقية (abdelkader sid ahmed,2004,pp.149).

بعد أبرز اهمية العنصر البشرى في مجال التنمية والوقوف على مستوى التنمية على المستوى الوطنى، ثم تقييم مستوى نجاعة المؤسسة الأقتصادية، سوف نحاول من خلال الفصل الموالى التطرق الى أبرز الأهمية البالغة التي يكتسبها كذلك محور العلاقات الصناعية في مجال التنمية.

الفصل الرابع

الفصل الرابع

العلاقات الصناعية في الجزائر.

أولاً: تطور العلاقات الصناعية.

1. التشغيل في الجزائر.

2. التكوين في الجزائر.

3. سير الحياة المهنية.

ثانياً: الترقية والأجور في الجزائر.

ثالثاً: الترشيح والعقولة.

خلاصة.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل محور العلاقات الصناعية ومختلف التطورات التي شهدتها على المستوى العالمي والوطني .

ولقد تم التطرق في هذا الفصل الى مختلف المراحل التي مرت بها الجزائر ،مع التركيز على محور علاقات العمل التي تخدم بحثنا بدءا بعملية التوظيف التي تعتبر الأساس الأول للحياة المهنية أو ما يسمى ببناء علاقة العمل، ثم أتطرق الى عملية الترقية والأجور والتكوين بأعتبارهما عمليتان ملازمتان للفرد خلال مشواره المهني الذي يمر بمراحل متعددة .

على ضوء هذه المعطيات، تم التطرق كذلك الى عنصر الترشيد والعقلنة مع الإشارة الى عينة من الإجراءات وألقوانين ثم الممارسات التي ليست لها الصبغة العلمية سواء تعلق الأمر بالتوظيف ، التكوين أو الترقية.

أولاً: تطور العلاقات الصناعية:

كان العمال في الماضي يعتبرون كالمكائن الإنتاجية، وربما كانت المكائن الإنتاجية محاطة بعناية أكثر وأهتماماً أكبر من العمال.

وفي الحقيقة كانت العلاقة بين المستخدم والمستخدم آنذاك غير متوازية، بل كانت تخدم المستخدم (بالكسرة) بالدرجة الأولى نتيجة انعدام القوانين والتشريعات المنظمة للعلاقة بين طرفي عقد العمل.

وقد دلت الدراسات السابقة في مجال العمل أن العمال كانوا مستغلين استغلالاً بشعاً وبصورة غير إنسانية، فكان سن العمل غير محدد قانوناً، فشاع استعمال الأطفال بلا حدود. ولم تختلف هذه الظاهرة إلا بعد صدور قانون 22 مارس 1841 المحدد لسن الطفل بـ 8 سنوات و منعهم من العمل الليلي والمرهق.

كانت هذه الإجراءات عبارة عن خطوة أولى في مجال تشريعات العمل إلا أنها لم تأخذ بعين الاعتبار القوة الجسمية والفكرية للعمال.

وحتى يتمكن العامل من استعادة قواه الجسمية والفكرية فقد تم ولأول مرة تحديد يوم الراحة الأسبوعية وذلك سنة 1906، ثم تقلص مدة العمل من عشر (10) ساعات إلى ثمانية (8) ساعات يومياً ومن هنا بدأ الفارق يتقلص شيئاً فشيئاً بين طرفي العقد (عقد العمل).

وحسب جون فوراستيه: J.FOURASTIE فإن مدة العمل السنوية تقلصت إلى أكثر من النصف خلال 150 سنة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول 26 يوضح مراحل تقلص ساعات العمل.

السنة	1830	1900	1921	1946	1975	1985
ساعات العمل	3800	3000	2350	2100	1850	1770

يلاحظ أنه خلال سنة 1830 كان العامل يعمل أكثر من 10 ساعات يوميًا دون راحة تذكر، فكان يعمل كالآلة بدون أنقطاع طوال السنة كلها.

وبعد نمو النقابات ازداد نفوذ العمال السياسي في الدول الصناعية فانتظموا في شكل نقابات مهنية تدافع عن مصالحهم وتعمل على رفع مستواهم المادي والمعنوي.

وكان اثر ذلك إصدار التشريعات الحكومية التي تنظم العلاقات بين العمال وأرباب العمل، فأصبحت الإدارة توجه أهتماماتها نحو العوامل المؤثرة في الإنتاج فبدأت أولاً بتحديد الحقوق والواجبات ثم محاولة تهيئة الظروف التي تساعد العامل على تأدية دوره المهني. وقد استمرت العلاقات الصناعية في التطور السريع وأصبح لها أثر كبير على الوضعية المنافسة لكل مؤسسة، فكانت المؤسسة الناجحة تجد في علاقاتها الصناعية المساعدة الكبرى في ذلك.

فالبحر مختلفون في صفاتهم وقدراتهم فإذا ما تظافرت جهودهم وتكاملت مهاراتهم و تناسقت قدراتهم فسيقدمون للإدارة أحسن فرص النجاح على المدى الطويل ، حيث بينت الدراسات في مجال العلاقات الصناعية أن العامل " بإمكانه أن يوجه نفسه إذا ما دبر وأعطى الفرصة فيما كانت له القابلية على النمو وتحمل المسؤولية ، ويجب أن يكون مدفوعاً على العمل بصورة ذاتية لا تحت الضغط والإرهاب" محمود السرجي (1968 ص 453).

وأصبح حينئذ العنصر البشري من العوامل الهامة في العملية الإنتاجية و اعتبر التعليم القاعدة الأساسية التي تبنى عليها المهارات.

كما أكدت الدراسة أن إنتاجية العمال تتزايد مع ارتفاع مستوى التعليم وطرق التنظيم و التسيير والإشراف.

وفي هذا الإطار يقول C. BLANCHARD في كتابه إرشادات حول كيفية إدارة العمال ما يلي: «لا يوجد عمال ضعفاء وغير قادرين وإنما هناك عمال غير مستعملين أستعمالاً جيداً وغير موجهين توجيهاً صحيحاً» (REVUE ENDPCP 1984 p.10) كما يؤكد LFRED CHANDLER في دراسة حول نجاح المؤسسة بأن سر نجاح كل مؤسسة أمر مرهون ومتعلق بنوعية العلاقة مع المحيط الداخلي والخارجي ومدى قدرتها على التكيف مع الوضع المتغير باستمرار IBID P (revue endcp.12).

حقا إن المؤسسة لا توجد في فراغ بل ضمن واقع اجتماعي - ثقافي واقتصادي، و لهذا السبب نادى المحدثون بالأهمية القصوى التي يمكن إعطاؤها لعنصر التنظيم و اعتبروا أن المؤسسة ليست مجموعة من الوظائف اللاشخصية بل تعتبر كائنا يتنفس ويتغير ويثمر. لذا يوحى معظم المختصين في مجال العلاقات الصناعية عند تصميم أي هيكل تنظيمي لمؤسسة ما بأن يأخذ بعين الاعتبار المسائل التالية:

- تحديد الإجراءات و القوانين المساعدة على توضيح المسؤوليات و بالتالي تفادي التداخلات التي تصدع البناء أو التنظيم.

- رسم قنوات اتصال تسمح بتسرب المعلومات سواء كان ذلك من العناصر الداخلية المكونة للبناء أم مع المحيط الخارجي.

إن عملية الاتصال مسألة محورية في المؤسسة لأنها تساعد على جمع المعلومات الصادقة و إزالة كل التباس أو إشاعات سلبية.

فمسألة التخطيط تحتاج إلى بيانات ومعلومات صادقة وقد تبين أن فشل المخططات التنموية في الجزائر ترجع في أغلب الأحيان إلى عدم توفر المعلومات الحقيقية نتيجة عدم وجود قنوات اتصال واضحة.

ونظرا لأهمية الاتصال في عملية التنمية ينصح العلماء بأن تهتم المؤسسات بتنمية مهارات الاتصال داخل التنظيمات وخارجها .

ولقد بدأ المختصون في مجال العلاقات الصناعية يدركون أن " دورهم ليس دفع العمال والسيطرة عليهم بل تنسيق وظائفهم وفحص أعمالهم والتخطيط للمستقبل وضمان اهتماماتهم وتعاونهم " (روبرت سلتونستال 1959 ص 555).

لقد تم الوقوف كذلك على مسار التنمية في الجزائر وتبيان نقاط الضعف الملازمة لكل مرحلة مع الإشارة الى تقييم للمؤسسة الاقتصادية التي تعاني من نقائص متعددة تمس جميع المجالات .

وإذا سلطنا الضوء على طرق التسيير المتبعة، نستنتج أنها مجرد ممارسات تحتاج الى مراجعة وتكييف، وهذا ما تم تأكيده ولوحظ أثناء الحركية التي عرفتها المؤسسات في سلك ألقادة .

على سبيل المثال ، عرفت مؤسسة سونالغاز خلال العشرية ألفارطة تعاقب أربعة قادة من نفس المستوى، فكانت النظرة ألى التسيير تختلف من فرد ألى آخر سواء تعلق الأمر بالسياسة ألتنموية ،ألأستراتيجية،مخططات العمل أو طرق ألتسييرمتبعة.

وأذا تناولنا النصوص ألتشريعية ،فأنا نلاحظ أنها تحتوى على تناقضات قد تؤثر على سير العمل أو تفقده ألعقلانية .

ان صدور قانون تحويل المؤسسات ألققتصادية ألعومية ألى مؤسسات ذات طابع أقتصادي وتجاري لخير دليل ،فألمؤسسة ألعومية هنا تخضع ألى ألقانون ألعام وألخاص في أن واحد.

ففي هذه الحالة لا يمكن مطالبة هذه المؤسسة بتحقيق النتائج ما دامت عمومية لأنها فى خدمة الجانب ألاجتماعي قبل كل شيء.

فهى عمومية فى جوهرها،وتجارية فى معاملاتها ألتجارية وأن أستمراريتها متوقفة على مدى نجاعتها.

أن المؤسسة فى هذه ألوضية تكون بين قوتين ،تتعلق أأولى بتلبية الجانب ألاجتماعي وأما ألتانية فتكمن فى طبيعتها ألتجارية أى أنها مطالبة بتحقيق أألربح.

من خلال ما تقدم يتضح أن العلاقات الصناعية فى أألجزائر مسألة تتطلب دراسات علمية شاملة لكل أألجوانب .

كماأصبحت اليوم العلاقات الصناعية تمثل منط لقا هاما فى تطوير العملية الإنتاجية و تنتظر إلى العمال بلأعتبار أن لهم حقوقا وواجبات ومن المبادئ التي تم ألتأكيد عليها أولا و قبل كل شيء هو أن:

"يحتل العامل مكان العمل الذي يناسبه من حيث الكفاءة والقدرة ومن حيث الرغبة و الاندفاع، وهذا حق مطلق للعامل لا يمكن تجاهله خاصة إذا كان الهدف هو رفع كفاءة العمل

كما ونوعا مع تقليص الإنفاق (عبد العزيز وطبان 1981 ص 11-12).

وقد أصبحت المؤسسات حاليا" وتطبيقا لمبدأ الرجل المناسب فى المكان المناسب "

تحتوي على هياكل مختصة تقوم بتحديد وقياس قدرات وقابليات كل مترشح للتوظيف أو التكوين وتعمل بصفة مستمرة على أحداث التوافق بين العامل كقوة حية ومنصب عمله.

بناء على ذلك يستنتج أن عنصر العلاقات الصناعية يبور حول ثلاثة محاور هامة هي:

-محور العلاقات العامة وتتمثل في علاقة المؤسسة بالمجتمع الخارجي مثل البلديات و المؤسسات التعليمية والدوائر الرسمية وكذا العلاقات مع المجتمعات التجارية و الصناعية.
-محور علاقات العامل ويتكفل بالمفاوضات والنظر في التطلعات وتطبيق قوانين العمل ثم انجاز اتفاقيات العمل الجماعية والقوانين الداخلية باتفاق مع مختلف الملاحظين (مفتشية العمل، الغرفة الاجتماعية . . .).

-محور علاقات المستخدم وتختص في كيفية تعبئة القوة العاملة لتحمل المسيرة التنموية سواء تعلق الأمر بتدريب المستخدمين الجدد أو رفع مستوى تأهيل القدامى من جهة أو توظيف العمال الجدد الذين تحتاج إليهم المؤسسة عن طريق فحص قابليتهم ومهاراتهم العقلية و الجسمية، ثم توفير الشروط اللازمة لتأدية العمل على أحسن ما يرام.

ونظرا لأتساع مجال العلاقات الصناعية فسوف نقتصر في معالجتنا لهذا الفصل على ثلاث عناصر، نرى أنها أساسية لفهم طبيعة العلاقات الصناعية في الجزائر، مبتدئين **بعنصر التشغيل.**

ونظرا لإمكانية استمرار علاقة العمل بعد التوظيف لمدة طويلة فإن المحور الثاني سيدور حول **التكوين** ثم مسألة **المسار المهني** وأخيرا سنسلط الضوء على نظام **الترقية ودفع الأجور** مع التطرق كذلك لعملية **الترشيد والعقلنة** بغية تقييم طرق العمل والتنظيم على مستوى المؤسسات في الجزائر.

1. التشغيل في الجزائر.

تشتمل الطاقة البشرية على فئتين: أصحاب التخصصات ثم العمال غير المهرة ، و يعتبر أصحاب التخصصات من أهم عوامل التنمية الصناعية.

وفي وقت تشكو فيه بعض الدول نقص اليد العاملة فإن الجزائر تتوفر على قوى عمالية كافية تساعد على تطوير وبناء القاعدة الصناعية ، غير أن المشكل المطروح حاليا يتمثل في الاختلال بين النمو الديموغرافي و الذي يزيد بنسبة عالية و بين فرص العمل المعروضة كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم 27 : يوضح النمو الديموغرافي في الجزائر (بالمليون).

السنة	1851	1901	1926	1954	1977	1982	1985	2007
العدد	2.3	4.08	5	8.74	15.6	20	21	35

تشير إحصاءات وزارة التخطيط و التهيئة العمرانية أن عدد سكان الجزائر بلغ 35 مليون نسمة خلال سنة 2007، 65% منهم تقل أعمارهم عن 24 سنة أي ما يقارب 23 مليون نسمة 70% منهم يعيشون بالمدن التي تشهد زيادة سكانية تقدر سنويا بـ 5.1 بالمئة مقابل 0,7 بالأرياف، وتوضح الأرقام كذلك أن 700 000 شاب يبلغون سنويا سن العمل مقابل 100 000 يحالون على التقاعد (الديوان الوطني للإحصاء 2003 و 2007)

إذا كان هدف البلاد يتمثل في تحقيق العمالة الكاملة فإنه يتطلب إحداث 600000 منصب شغل سنويا، إلا أن هذا المطلب يبقى مجرد فرضية غير قابلة للتحقيق طالما أن خلق مناصب شغل جديدة متوقف على نمو وتطور الاقتصاد الوطني الذي يشهد بدوره صعوبات مالية و تنظيمية .

ولقد تبين أنه رغم الأنطلاقة التنموية التي عرفتها الجزائر خلال مختلف المراحل فإن عدد مناصب العمل التي تم خلقها لم يتعد 22000 خلال المخطط الثلاثي و 48000 خلال المخطط الرباعي الأول ثم 85000 خلال الرباعي الثاني (ناجي سفيح 2 1989 ص 190). على ضوء هذه المعطيات يبدو أن مشكلة التشغيل في الجزائر غير قابلة للحل في الظروف الحالية التي تتمثل في عدم التوازن بين مختلف قطاعات الإنتاج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 28 يبين توزيع العمالة حسب القطاعات (بالنسبة المئوية).

(ONS 1983/1984/2003)

القطاعات"	1954	1966	1977	1984	2003
القطاع 1	75	52	30	23	21
القطاع 2	7	12	31	33	12
القطاع 3	8	33	35	38	55
أخرى	10	3	4	6	12

من خلال تفحص البيانات المذكورة أعلاه ولأول وهلة يتضح أن القطاع الفلاحي يشهد نقصا كبيرا و مستمرا حيث أنتقل من 52 % سنة 1966 الى 21% سنة 2003 وهي حالة غير سوية في بلد مازال في فترة النمو.

وفي المقابل يلاحظ أن قطاع الخدمات يتميز بتضخم مفرط على حساب قطاع الصناعة، حيث يلاحظ أن النسبة التي يستحوذ عليها القطاع الصناعي قد أنتقلت من 32 % سنة 1984 الى 12% سنة 2003.

بينما يلاحظ أن قطاع الخدمات قد شهد نموا كبيرا حيث أنتقل من 38 % الى حوالي 55%.

يتضح من خلال تحليلنا لمختلف القطاعات أن عدم التوازن ناتج عن عدم وجود استراتيجية وأنعدام سياسة تصنيع واضحة في مجال الاقتصاد الشيء الذي أدى الى تعثر الأنطلاقة السريعة التي شهدها قطاع الصناعة خلال السبعينات و ترجع هذه الوضعية لعدة اعتبارات نذكر منها ما يلي:

- إعادة الهيكلة لبعض المؤسسات الكبيرة التي أصبحت غير قابلة للتسيير.
- نقص الأموال التي عرفتتها أغلب مؤسسات الدولة مما أدى إلى نقص الاستثمار الذي أدى بدوره إلى تقليص أو أنعدام مشاريع التصنيع.
- عدم توفر الموارد البشرية والكفاءات اللازمة لتحمل أعباء المسيرة التنموية.

ومما زاد في تعقيد الأمور ، ظهور مشكلة التسيير الناتجة عن الاستيراد الكثيف لنماذج التصنيع وفشل طرق التصنيع المستوردة التي خلقت مشاكل مر كبة، فأصبح العمال يطالبون بتحسين ظروف العمل و زيادة الأجور دون أن تكون هناك زيادة في الإنتاج .
وفي اعتقادي ونظرا لما تعرفه معظم المؤسسات من أزمات كبيرة خاصة المحلية منها فإن المسألة تتطلب إعادة النظر في طرق التوظيف والتكوين والترقية لأنها عناصر مترابطة ، فالتوظيف الذي يتم دون مراعاة متطلبات منصب العمل لا يقدم قيمة زائدة ، و عملية التكوين التي لا تعبر عن حاجة حقيقية تكون هدرا للأموال.

إذ يلاحظ على سبيل المثال أن ولاية عنابة شهدت خلال سنة 1993 عشرين (20) إضرابا شملت 12 816 عاملا.

كما اضطرت بعض المؤسسات المشرفة على الإفلاس إلى تطبيق نظام تقليص عدد العمال و الذي شمل 594 عاملا موزعين على مستوى ولاية عنابة (مصدر مفتشيه العمل).
كما عرفت ولاية قالمة نفس الظاهرة ب 12 إضرابا شارك فيها 261 عاملا كما تم تسريح 273 عاملا (تسريح جماعي) على مستوى مؤسسة صناعة الدراجات و قد قامت بعدها بتطبيق نظام تخفيض ساعات العمل ودفع الأجور بنسبة لا تتعدى 60% من الأجور الفعلية السابقة (مفتشية العمل قالمة) ، ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد بل ازداد تدهورا مما أدى الى إفلاسها .

وبما إن فقدان العمل يعد دون شك أسوأ ما يمكن أن يحدث للعامل، ولهذا فإن قانون العمل وبالنظر إلى جوهره الحمائي فإنه يلزم المؤسسات للحفاظ على علاقة العمل ولا يمكن للمؤسسات فصل العامل أو تسريحه إلا إذا كانت هناك بواعث تأديبية أو دوافع اقتصادية حقيقية (القانون 90-11 المحدد لعلاقة العمل).

ولقد جاء هذا القانون لإحداث القطيعة مع النظام السياسي والاقتصادي القديم وتكييف قانون العمل مع متطلبات اقتصاد السوق ثم الاعتراف بدور الشركاء الاجتماعيين وتطوير القانون العرفي، الذي ينبثق عن اتفاق الشركاء الاجتماعيين الذين يحددون بمحض إرادتهم القواعد التي تقوم بتسيير علاقات العمل داخل المؤسسة وتترجم في شكل اتفاقية جماعية للعمل وتعتبر هذه الإجراءات فرصة للأعتراف بحق التفاوض والمشاركة .

ومع صدور القوانين الاجتماعية سنة 1990 بدأ تجسيد التشاور بين الشركاء الاجتماعيين وممارسة التفاوض الجماعي كوسيلة ناجعة للحوار الاجتماعي في المؤسسة واحداث القطيعة مع نظام العلاقات المسيرة اداريا.

وقد أكد قانون علاقات العمل المعمول به حاليا على ترقية التفاوض بين العمال والأدارة عن طريق ابرام اتفاقية جماعية وتحديد محتواها لتكون مرجعا لتسيير علاقة العمل بعد تسجيلها على مستوى مفتشية العمل والمحاكم الاجتماعية والتي تشتمل على ما يلي:

- ممارسة الحق النقابي.

- النزاعات وطرق تسويتها(داخليا وخارجيا).

-حقوق العمال وواجباتهم.

-التزامات الموظفين.

-تعديل علاقة العمل،تعليقها وتوقيفها.

-التكوين والترقية المهنية.

-سير علاقة العمل .

-ظروف العمل.

-طب العمل،الصحة،الأمن والخدمات الاجتماعية.

-النظام الداخلي.

-المساهمة.

-تصنيف مناصب العمل ومستوى الاجور.

ونظرا لأنعدام ثقافة التفاوض من الجانبين ولم يتم التعود على هذه الممارسات فقد

ظهرت عدة مشاكل سوسيو مهنية تم عرضها على مفتشيات العمل للبحث فيه،حيث سجلت

مصالح مفتشيات العمل سنة 2007 أستقبال 202115 شكوى،كما تم تحرير 70772 محضر مخالفة

موجهة الى المستخدمين نتيجة عدم احترامهم لقوانين العمل(نشرة مفتشية العمل ،رقم 12،18-2007).

كما تبين من خلال الممارسات بأن التفاوض على مستوى المؤسسة لوحدها غير كاف

لتلبية كل المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات والمهنية فاضحت المؤسسات بحاجة

لوضع أداة لتنظيم العلاقات على مستوى أنشطتها.

ومن أجل حماية العامل، جاء القانون 90-14 المتعلق بممارسة الحق النقابي ودوره في المجتمع الصناعي، ومن مبادئه ما يلي:

-الدفاع عن المصالح المادية والمعنية للعمال.

-العمل على الحفاظ على منصب العمل وتحسين القدرة الشرائية للعمال.

-الحفاظ على المكاسب الاجتماعية للعمال والعمل على تعميقها.

ومن هذا المنطلق لا يمكن النظر الى المؤسسة من زاوية اقتصادية بحتة بل لها تصور اجتماعي، تنظيمي، تسييري ونظامي في آن واحد.

وقد أكد المشرع الجزائري بأن اللجوء الى التسريح الجماعي للعمال لأسباب اقتصادية لا يعتبر حلاً أمثلاً .

وفي هذا السياق تم اصدار المرسوم رقم 94-10 بتاريخ 26-05-1994 والمخصص للتقاعد المسبق لتفادي التسريح الجماعي ثم تطرق كذلك الى اعادة تأهيل الفئات المهتدة من أجل رفع مستواها ثم تعيينها في مناصب أخرى. (مرسوم رقم 94-09، مادة 7، 8 و26) وقد أوضح كذلك المشرع أن المستخدم (بالكسرة) الذي يحافظ على الشرائح المهتدة سيتلقى تدعيماً مالياً وتشجيعاً من طرف الدولة.

بعد تحليل هذه الإجراءات التي تزامنت مع فترة كثر فيها الحديث عن احتمال عملية تسريح جماعي للعمال بالنسبة للمؤسسات التي تمر بظروف صعبة، يبدو أن الناحية الاجتماعية تم أخذها في الحسبان خلال المرحلة الانتقالية، كما تم إصدار توجيهات تتعلق بتكييف نظام العلاوات مع متطلبات المرحلة الراهنة (تخفيض الأجور) بدلاً من الإجراءات الردعية المتمثلة في تخفيض عدد العمال .

ومن أجل تجاوز هذه الفترة الانتقالية الصعبة التي قد تؤدي الى انهيار أغلب المؤسسات الاقتصادية ينبغي القيام بعمليات تحسيسية تجاه جميع الفئات تفادياً لأضرار محتملة والحفاظ على استقرار العمالة .

ومن خلال تظافر هذه الجوانب مجتمعة (المؤسسة -العمال) ينبغي على المؤسسة التي ستدخل السوق التنافسية أن تواجه الصعوبات وفق إستراتيجية فعالة وأن تبذل كل الجهود للخروج من الأزمة بأقل ضرر.

ونظرا لأسباب النزاعات المذكورة أنفا والتي نشأ من جرائها عدة توقفات عن العمل، وأنطلاقا من الوضع الذي تعيشه المؤسسات الاقتصادية العمومية فإن الوضعية ستكون صعبة مستقبلا سواء كان ذلك من ناحية التشغيل، التكوين أو نظام الترقية ودفع الأجور، وهذا ما سوف نتطرق إليه في النقطة الموالية:

2 . التكوين في الجزائر:

كانت بداية التكوين في الجزائر معتمدة على ما هو موجود من أطارات رغم قلتها، ونظرا لضعف خبرة القائمين بالعملية في مجال توصيل المعلومات، كانت الدفعات الأولى لا تعبر عن الاحتياجات الفعلية للمؤسسات، ويمكن ارجاع هذه الأسباب الى عدم انفتاح مراكز التكوين على العالم الخارجى ومن هنا عدنا ثانية الى نقطة الانطلاق، وتبقى ا لأشكالية مطروحة وقائمة، تبحث عن حلول مناسبة وعقلانية.

وفى غياب اجراءات عمل علمية تبقى عملية التكوين تخضع الى الممارسات الميدانية، ولم تجد الطريقة الوطنية (تحليل مناصب العمل، تصنيفها وترتيبها) الى حد الآن اقبالا رغم أنها تمكن المؤسسات من إيجاد الحلول لمشاكل التكوين المطروحة. ويرجع عدم اقبال المؤسسات على هذه الطريقة الى تعقيد الإجراءات وما تتطلبه الطريقة من وقت وجهد، حيث تستغرق دراسة منصب واحد ما يقارب اسبوعا كاملا من طرف مجموعة عمل متخصصة ويتطلب منصب العمل المصنف مراجعة وصيانة دورية كل ثلاثة سنوات وهذا بلعبتبار أن الوظيفة كائن حىي ينمو ويتطورم-ع التطور التكنولوجى والاضغوطات التي قد يفرضها المحيط الأقتصادى والأجتماعى.

ان سونالغاز مثلا تضم 1034 منصب عمل، وخلال سنة كاملة يتم دراسة 52 منصب عمل فقط، غير أن بلوغ الهدف المتمثل فى دراسة جميع المناصب لا يمكن أن يتم الا خلال عشرينيتين .

ومن أجل تخفيف العبء على المؤسسة والتكفل بالأنشطة المذكورة ينبغي اللجوء الى تكوين هياكل متخصصة على مستوى كل الوحدات اللامركزية لتتكفل بالعملية .

وعلى سبيل المثال كذلك أن دراسة 120 منصب عمل على مستوى سوناطراك حاسبي مسعود قد أستغرقت مدة 06 أشهر كاملة، مع الإشارة أن العملية كانت موكلة الى 12 خبير في الموارد البشرية(المعهد العالي للتسيير، عنابة، 2005) .

بعد عرض مختلف المراحل التي ميزت العلاقات الصناعية في الجزائر يمكن أن نستخلص أن الجزائر قد مرت بثلاث مراحل: **المرحلة الأولى** و تمتد من الاستقلال إلى غاية تطبيق إجراءات القانون العام للعامل، وهي فترة تميزت بالعلاقات الغير واضحة والنتيجة أساسا عن قوانين وإجراءات غامضة وغير واقعية في أغلب الأحيان. أما **المرحلة الثانية** فتخص التطبيق الفعلي للقانون العام للعامل، والتي تعتبر تغييرا مفاجئا في ميدان علاقات العمل .

أما **المرحلة الثالثة** فتبدأ منذ صدور قانون أستقلالية المؤسسات الذي يعبر عن تحول جذري في مجال علاقات العمل وتمهيد لنظام اقتصاد السوق الذي بدأت معالمه تظهر وترتسم.

وقد تميزت هذه المرحلة بصدور قانون تحويل المؤسسات العمومية الأقتصادية الى مؤسسات عمومية صناعية ذات طابع تجارى(مرسوم تنفيذى 91-475-14/12/91)

طرح هذا الأجراء اشكالا من حيث المبدأ، فالمؤسسة العمومية تخضع في جوهرها من حيث التسيير الى القانون العام، وبأعتبارها ذات طابع تجارى فأنها تخضع كذلك الى القانون الخاص، فكيف يمكن لمؤسسة أقتصادية عمومية تحقيق أهدافها ما دامت تخضع لقانون لايسمح لها بالأنطلاقة ودخول باب المنافسة.

انطلاقا من هذه المعطيات نستنتج أن مشكلة التنمية في الجزائر تكمن في تشخيص الواقع بطريقة غير صحيحة، وأن القرارات تؤخذ دون التحضير الجيد واللازم لذلك، فأعتبرت القرارات أهم من التشخيص فكانت النتائج بعيدة كل البعد عن الهدف المسطر.

ان الاقتصاد الجزائري يعيش حاليا مرحلة تحول عميق، وهذا التحول اذا لم يتبعه تغيير في الجانب التنظيمي الذي يتطلب بدوره كفاءات عالية ، فلن تكون هناك تنمية ولن تحدث القطيعة مع الوضع المتردي.

وفي هذا الصدد تفرض علينا هذه المرحلة أتخاذ اجراءات تتمثل في:

-تعزيز وتحسين مكانة التكوين أثناء تطبيق استراتيجية المؤسسة الاقتصادية من خلال تأهيل المهارات الضرورية في الوقت المناسب.

-تلقي ثقافة التكوين المتواصل للعمال وتحسين مهاراتهم بشكل مستمر.

-تطوير الروابط وتطوير العلاقات مع الجامعات والمدارس الكبرى.

-تحديد محاور التطور في مجال التكوين واقامة علاقات مع مؤسسات التكوين الوطنية والأجنبية قصد ارساء قواعد شراكة فعالة.

-وضع لجنة تقييم متواصلة للتكوين وتحديد منهجية عمل تسمح بتقييم برامج التكوين

كما ونوعا.

-اندماج جيد لوظيفة التكوين ضمن استراتيجية المؤسسة حتى يتسنى لها لعب دور

الوسيط في اكتساب المعارف وتطوير الكفاءات من أجل تحقيق نجاعة المؤسسة.

وقد ورد ضمن الاتفاقية الجماعية لمؤسسة "سونالغاز" في المادة 92 أن التكوين يعد

من الاستثمارات ذات الأولوية في المؤسسة ويشكل الوسيلة المميزة لتلبية حاجياتها من

الموارد البشرية المدربة ورفع مستوى التأهيل تبعاً لمتطلبات التطور التقني والتكنولوجي.

كما تؤكد المادة 93 من نفس الاتفاقية أن التكوين في المؤسسة يشارك على وجه

الخصوص في:

-تلبية حاجيات المؤسسة من يد عاملة مؤهلة بما يتماشى وحرف المؤسسة.

-ضمان رفع مستوى المعارف الأساسية للعمال.

-تحسين مستوى العمال لتمكينهم من اكتساب المعارف والتحكم اللازم في تقنيات

التكنولوجيا الضرورية لتطوير المؤسسة.

- تطوير الثقافة العلمية، الاجتماعية والاقتصادية للمساهمة بشكل فعال في تحقيق

أهداف المؤسسة.

-تحضير وتسهيل الترقية الداخلية للعمال.(الاتفاقية الجماعية، سونالغاز، 1991).

إن تحقيق الهدف وتبني إستراتيجية في ميدان التنمية لا يمكن أن يرى الوجود الا اذا

أعتمد على سياسة رشيدة وعقلانية تقضي على الممارسات المسيطرة على جميع القطاعات، و

هذا ما سوف نوضحه في النقطة الموالية:

3. سير الحياة المهنية:

تخضع عملية تسيير الحياة المهنية الى قواعد واجراءات ،ويمكن للعامل أن يلعب دورا هاما في تسيير مشواره المهني ،لأن الفرصة متاحة أمام كل من يريد ابراز قدراته ومواهبه. ان تسيير الحياة المهنية أمر ممكن في أطار تطور المؤسسة ويندرج ضمن الأطار الكلى لسياسة الموارد البشرية .

ومن الأسباب التي تفرض على المؤسسة اعتماد مخطط تسيير وتنمية الحياة المهنية للعمال ما يلي :

-التغيرات الأقتصادية (اعادة الهيكلة،تطور...).

-التغيرات التكنولوجية التي تتطلب كفاءات عالية .

-تغير القيم الثقافية والاجتماعية.

فالمؤسسة مطالبة اذن ببناء مخطط تنمية وتسيير للحياة المهنية عن طريق ملاحظة وتقييم مواردها البشرية بصفة مستمرة وتكييف وسائل التكوين من أجل تحسين النجاعة الفردية والجماعية .

وإذا كانت المنافسة في الماضي تدور في حول نوعية الإنتاج للسيطرة على الأسواق فانها أصبحت في الوقت الحاضر تنظر الى نوعية الموارد البشرية المعروضة أوالمتوفرة في سوق الشغل.

كما أصبحت بعض المؤسسات تقوم بعملية اصطلياد الكفاءات الموجودة على مستوى المؤسسات المنافسة لها عن طريق شبكات اعلام غير رسمية، فتغريهم بالمزايا والحوافز والتشجيعات.

ونتيجة تطور المنافسة في الدول الغربية، فقد تم انشاء شبكة اعلاميين informateurs clés تقوم بتزويد المؤسسات بكل ما يدور في سوق العمل وما يتوفر فيها من كفاءات .

تقوم هذه الشبكة بدراسة "بورصة العمل"بشكل دورى ثم تقوم بتقديم العروض الى كل المؤسسات، غير أن هذه الظاهرة قد تكون صالحة وذات مفعول على مستوى الدول المتطورة لأنها تعتمد في عملها على قواعد علمية موحدة صالحة لجميع المؤسسات .

ومع نمو المنافسة ودخول المنافسين فى نفس المجال ،ستعترض المؤسسات نفس المشاكل وستعرف نفس الظاهرة، ويكون البحث عن الكفاءة أينما كانت.

بالإضافة الى دور الفرد والمؤسسة فى مجال تنمية الحياة المهنية يلاحظ أن الدولة الجزائرية تتدخل بطريقة غير مباشرة وتلزم المؤسسات بتكوين مستخدميها حيث تفرض على المؤسسات تخصيص نسبة 2 % من كتلة الأجور المدفوعة الى التكوين من أجل تنمية الكفاءات ،وفى حالة عدم صرفها تدفع كضرائب الى الخزينة العمومية (قانون التمهين). ونظرا لأهمية التكوين خلال المسيرة المهنية للفرد ،فأنه تم تأكيد المطلب فى محتوى قانون علاقات العمل بل جعله حقا وواجبا فى آن واحد،وأكد على أدراجه ضمن الاتفاقيات الجماعية للمؤسسات.

وقد ورد فى الاتفاقية الجماعية لمؤسسة الجزائر –الاتصالات المؤرخة فى 16 جويلية 2003 فى المادة 50 تحت عنوان أنماط التكوين مايلى:

-يعد التكوين المهنى المتخصص نشاطا يهدف الى رفع مستوى العامل مهنيا أو ترقيته الى منصب أعلى .

تقوم اتصالات الجزائر بتحديد حاجات العمال فى مجال التكوين وقدراتهم بهدف تحضيرهم الى وظائف اخرى.

-يتم تحديد برنامج التكوين أو تحسين المستوى وفقا للحاجيات الكيفية للمؤسسة والمحددة فى اطار التسيير التقديرى للموارد البشرية .

لقد وردت كذلك نفس التصريحات المتعلقة بالتكوين ضمن الاتفاقية الجماعية لمؤسسة سونالغاز وتم اعتبار عملية التكوين كعامل من عوامل الترقية التى ترتبط بدورها بمستوى الأجور (الاتفاقية الجماعية 2005 لمجمع سونالغاز) .

ثانيا: الترقية والأجور.

يعتبر العنصر البشري القوة الحية فى كل مشروع تنموي إلا أن هذه القوة تفقد فاعليتها إذا لم تكن مدربة و مزودة بالمهارة والمعرفة وتعمل فى ظروف مواتية.

فالقوة البشرية الجاهلة عبء على الإنتاج و ليست قوة له ولقد دلت التجارب و الأبحاث فى ميدان العمل أن عملية الترقية تتوقف على عنصرين، يتعلق الأول باكتساب

مهارات عن طريق التكوين والتدريب بينما يتصل العنصر الثاني باكتساب المهارات عن طريق الخبرة أي التدريب في مكان العمل.

إذا تطرقنا إلى الوضع في الجزائر وحسب النصوص الرسمية فإنه يبدو إن الالتحاق بمناصب العمل يتم طبقا للمبدأ " لكل حسب مستواه و مؤهلاته"، وأن التطور المهني لأي عامل يتوقف على كفاءته وقدراته التي يبديها أثناء تأديته لعمله.

و في هذا السياق تؤكد المادة 162 من القانون العام للعامل بأن " الترقية المهنية تتم عن طريق الخبرة ولا تكتسب الخبرة المهنية بالأقدمية فحسب ولكن أيضا بالتكوين المهني للعامل ويتم هذا التكوين إما في منصب العمل أو بالتعليم المناسب".

كما ينص دستور 1976 بأن الأجور تخضع للمبدأ القائل: التساوي في العمل يقتضي

التساوي في الأجر و تحدد طبقا لنوع العمل المنجز كما وكيفا (الدستور 1976 ص 28).

لقد تأكد كذلك هذا المبدأ من خلال المادة 132 من القانون العام للعامل والتي تنص على أن عملية تحديد المناصب النموذجية تهدف إلى القضاء على الفوارق الموجودة في أنظمة الأجور.

ونظرا للممارسات التي نتجت عنها فوارق الكبيرة في الأجور حاليا فإن القضاء عليها

سيتم تدريجيا وعلى مراحل (القانون العام للعامل ص 29).

ولمعرفة هذه الفوارق التي أشير إليها سوف نعطي لمحة عن كيفية دفع الأجور في

الجزائر خلال مختلف المراحل المتعاقبة:

- مرحلة الاستقلال إلى غاية 1979:

عرفت هذه الفترة التاريخية 3 شبكات متميزة للأجور تتعلق الأولى منها بالقطاع

أفلاحي والثانية بالوظيفة العمومي والثالثة بالقطاع الصناعي(مرسوم 79.300 ل 31. 12. 79).

تبين لنا المقارنة بين هذه الشبكات أن الأجور الضعيفة كانت من نصيب القطاع الأول

ثم تميل إلى الارتفاع في القطاع الثاني (الوظيفة العمومي) بنسبة 60% ثم أخيرا يزيد أجر

العامل في الصناعة عن نظيره في الوظيفة العمومي بحوالي 55% نتيجة للعلاوات وبعض

الامتيازات التي يشهدها القطاع.

ونظرا لهذه الوضعية المتمثلة في اختلال التوازن بين شبكات الأجور والمؤثرة على الجو العام للمؤسسة، فقد ظهرت ردود فعل سلبية وأصبح التفكير في كيفية احداث التعديلات وتحسين الوضع من الأمور التي تحظى بالأولوية.

كما لوحظ داخل القطاع نفسه (قطاع الصناعة) وجود بعض الفروق مما جعل بعض العمال يتوافقون على المؤسسات التي تتمتع بالخصوصيات بحثا عن الأمتيازات.

تميزت هذه المرحلة بعدم الاستقرار داخل الأوساط العمالية وأصبحت الشغل الشاغل للدولة بحثا عن السبب الرئيسي لهجر الأرياف والتخلي عن القطاع الفلاحي الذي يعد قليل الكسب.

- مرحلة 1980 - 1985:

تميزت هذه المرحلة بإعادة النظر في الهياكل التنظيمية للمؤسسات والتحضير لتطبيق القانون العام للعامل ، فأجريت دراسات شملت جميع مناصب العمل على مستوى جميع القطاعات بغية التعرف على طبيعة كل منصب عمل وبالتالي مقارنة متطلباته مع مؤهلات كل عامل .

انطلاقا من هذين المتغيرين (العامل ومنصب العمل)، يتم تحديد رتبة وأجر كل عامل.

وعن طريق تحليل نتائج الدراسة التي تم انجازها من طرف الهيئات المختصة في مجال تصنيف وترتيب مناصب العمل ظهرت ثلاث حالات :

-تخص الحالة الأولى العمال ذوي المؤهلات المساوية لمتطلبات منصب العمل.

- أما الحالة الثانية فتتعلق بذوي المؤهلات الضعيفة مقارنة مع شروط و متطلبات منصب العمل.

-أما الحالة الثالثة والأخيرة فتخص ذوي المؤهلات العالية والتي تفوق متطلبات العمل .

بعد فحص النتائج تبين أن نسبة كبيرة من العمال (45%) ليست مؤهلة تأهيلا كافيا لممارسة نشاط العمل الموكل لها بصورة عادية، وهذا جعل الدولة تفكر في كيفية رفع مستواهم إلى درجة تسمح لهم بتأدية مهامهم ، فكانت هذه العملية عبئا كبيرا من حيث المصاريف على جميع المؤسسات.

أما بالنسبة لذوي الكفاءات العالية فالمسألة لا تتطلب جهدا كبيرا نظرا لقلّة عددهم الذي قدر بنسبة 5% فقط.

وفي انتظار تعيينهم في مناصب تتوافق ومؤهلاتهم تبقى هذه الفئة على حالتها تتقاضى أجور منصب العمل الأول إلى حين تعيينها في مناصب عمل أخرى ، وذلك انطلاقا من المبدأ الذي ينص بأن المحدد للأجر هو منصب العمل وليست المؤهلات ، فترجمت هذه الحالة الى استياء ثم إلى استقالات جماعية مست جميع الفئات السوسيو مهنية.

على سبيل المثال لوحظ مغادرة 10% من إطارات سونا طراك لعلمهم نهائيا نحو مؤسسات أخرى بحثا عن المزايا (مديرية الموارد البشرية سونا طراك. 1985)، كما شهد مركب الحجار نفس الظاهرة بنسبة مماثلة لسابقتها (CREA 1984).

وقد عرفت مؤسسة سوناكم وحدة رويبة مغادرة جماعية قدرت بنسبة 14.74% وهي نسبة تدعو الى القلق (ناجي سفير 1985 ج 2 ص 283) على اعتبار أنها تمثل كفاءات قد يصعب تعويضها وقد تؤثر على سير المؤسسة.

لقد كان تطبيق القانون العام للعمال بمثابة الأجراء المفاجئ الذي غير قانون العمل و تشريعاته بصفة جذرية، و لم تدم هذه الفترة إلا قليلا بل صدر بعدها مباشرة قانون استقلالية المؤسسات الذي أدرج ضمن قوانينه إمكانية تحديد الأجور من طرف المؤسسات نفسها و إخضاعها أحيانا للتفاوض إذا تعلق الأمر بفئة ذات كفاءات عالية تخدم مصالح المؤسسة ، إلا أن هذا الاجراء لم يتم تطبيقه بل ظل سجين الرفض ومجرد شعار .

من الناحية النظرية رسم قانون استقلالية المؤسسات التوجهات ذات المنحى الليبرالي للدخول الى اقتصاد السوق وأصبحت حرية الاقتصاد تدق أبواب القطاعات الاستراتيجية . ومن هنا قضي على الدور السابق للمركزية التي تحتكر جميع الصلاحيات و إعطاء الحرية للقاعدة لتحديد خططها التنموية وتعتبر هذه المرحلة التي بدأت فعليا من 1988 في طور التجربة ولم ترسم معالمها بشكل واضح لأن استمرارية كل نظام متعلقة بما يعطي من نتائج وعلى مدى المشاركة الجماعية الناتجة عن القناعة التامة.

المرحلة 1994-2008:

عرفت هذه المرحلة عدة نزاعات تدور أسبابها حول تسريح المستخدمين والزيادة في الأجور والتعويضات وكذا لأجور الغير مدفوعة وعلى سبيل المثال فقد شهد مركب صناعة الدراجات النارية بقالمة تسريح 1400 عامل منذ 1996 الى غاية 2008.

حيث انطلق المركب بعدد 1600 عامل سنة 1986 وهو يحتوى حاليا على 220 عامل يعيشون تحت تهديدات الادارة التي ترغب فى غلق المركب أو اللجوء الى شراكة جزائرية أو مستثمر أجنبي كحل للأزمة المالية الخانقة التي تتخبط فيها جراء ديونها التي بلغت ثلاثة (03) ملايين دينار (جريدة الخبر اليومية 9 أكتوبر 2009، ص 5).

استجابة للظغوطات التي مارستها النقابات على المؤسسات والادارات، فقد شهد قطاع الوظيف العمومى زيادات فى الأجور بنسبة 20 بالمئة فى الفترة الممتدة بين 1994-1995.

أما الزيادة الثانية بنفس النسبة فقد تم منحها بين 1997-1998 وطبقت على مراحل متعاقبة.

تضمنت المرحلة الأولى نسبة 10 % ابتداء من أول ماي 1997 والثانية ب 5 % ابتداء من أول جانفى 1998، والثالثة ب 5 % ابتداء من الفاتح سبتمبر 1998، كما أستفاد قطاع الوظيف العمومى كذلك سنة 2001 بزيادة 15 % .

ويعود تاريخ آخر الزيادات الى جانفى 2008، وكانت أكبر زيادة فى أجور الوظيف العمومى لفائدة السلك الاستشفائى بنسبة 69 % متبوعة ب 62 % بسلك الممارسين فى قطاع الصحة العمومية ومعلمى قطاع التربية بنسبة 57%.

وإذا سلطنا الضوء على نظام العلاوات، فإننا نلاحظ بعض النقائص التي مازالت سارية المفعول رغم الملاحظات التي تم تقديمها الى السلطة التشريعية .

وعلى سبيل المثال سنشير الى بعض القوانين التي لاتتلاءم مع واقع المؤسسة الجزائرية.

ا- قانون تئمين الخبرة المهنية:

يلاحظ فى هذا المجال أن هناك خلطا بين الأقدمية والخبرة، حيث تمثل الأقدمية عدد السنين التي قضاها العامل على مستوى المؤسسة، بينما تشير الثانية الى ما أكتسبه العامل من مهارات وقدرات تساعد على الأداء الجيد للعمل، فرغم الفرق الشاسع بين المفهومين فإن نظام

الأجور يخلط بينهما ويعطيها نفس المدلول ،فيجازى العامل الذى أكتسب خبرة عالية مثل الذى قضى نفس المدة فى عطلة مرضية مثلا.

والغريب فى الأمر أن الفترة التكوينية على مستوى المدارس المتخصصة اذا تجاوزت 6 اشهر لا تحسب ضمن الخبرة ولا يجازى عليها العامل .

ب-قانون المداومة:

يخص هذا القانون فئة السائقين الذين قد يتجاوزون المدة القانونية للعمل والمحددة ب 40 ساعة أسبوعيا مقابل علاوة ممنوحة على أساس 22 ساعة اضافية .

تقدر العلاوة المذكورة ب500 دج وتحسب على أساس 22 ساعة شهريا.

ان هذا الأجراء قد ينطبق على المناطق الشمالية،ولا يمكن تعميمه على المناطق الصحراوية الشاسعة حيث لوحظ أن مدة 22 ساعة يقضيها السائق خلال أسبوع فقط ،وقد يبلغ حجم الساعات الاضافية الى أكثر من 100ساعة ،ولا يتلقى السائق سوى 500دج مثل زميله الذى يعمل فى الشمال.

ج-علاوة المردودية الفردية:

تشكل هذه العلاوة 10 % من الأجر القاعدى ،ويشترط فى منحها الاعتماد على برنامج عمل لكل عامل.

من الناحية النظرية يتم تحديد برنامج عمل لكل فرد ،وقد اتضح ميدانيا أن هناك عمالا يشتغلون لمدة طويلة تفرضها عليهم أدوارهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم .

وفى المقابل يلاحظ أن البعض لايعملون الا قليلا ولهم نفس المزايا، وتعتبر هذه الوضعية طبيعية خارجة عن نطاقهم لأن تصنيف وترتيب مناصب العمل لم تتم بطريقة عقلانية .

د- النزاعات وطرق تسويتها:

يبدا النزاع فى شكل تظلم حول قضيتين فأما أن يكون التظلم حول حق من الحقوق وفى هذه الحالة يكون اللجوء الى القوانين الداخلية فيكون الحل طبقا لما يمليه القانون المعمول به ،وقد يكون التظلم فى شكل مطلب لم ينص عنه القانون .

وقد حدد القانون الاجراءات الداخلية المبدئية، بدءا بدراسة المسألة عبر المستويات الهرمية الدنيا الى اخر مستوى هرمى (المديرية العامة).

وفى هذا المجال يحدد القانون مدة لا تتجاوز 45 يوما للبت فى القضية، ونظرا لتعدد المستويات فإن الواقع يشير بأن الرد على التظلم يدوم أكثر من ستة أشهر. وفى أغلب الأحيان تتحول المسألة الى نزاع يعرض على مكاتب المصالحة ثم المحاكم للبت فيه.

وما يمكن استنتاجه من هذه العينة من القوانين ان اعادة النظر فى القضية مسألة تكتسي نوعا من الجدية لتكييفها مع نظام السوق الذى يحتاج الى موارد بشرية متحفزة ومستعدة لخوض المنافسة .

على ضوء الزيادات فى الأجور واستمرار نظام العلاوات المختل يمكن القول أن شبكات الأجور أصبحت شبه متساوية بين جميع القطاعات المنتجة والغير منتجة فلا فرق بين المشارك فى الإنتاج مباشرة وذلك الذى يستلم أجرته من الضرائب التى يشارك فى دفعها عمال المؤسسات بل تقتطع من أجورهم مباشرة .

مما لاشك فيه أن دخول اقتصاد السوق لن يحدث عفويا وبطريقة آلية بل يشترط وجود موارد بشرية ذات كفاءات عالية ومتحلية بروح التنافس ومعتمدة على الطرق المعاصرة فى التسيير والادارة مع احترام المعايير التى تتحكم فى عالم الشغل.

ونظرا لتدهور القدرة الشرائية للعمال والتى دامت أكثر من عشرية والناجمة حسب المحليين عن الاسراع فى الانتقال الى نظام اقتصاد السوق وانخفاض قيمة الدينار وتطبيق مخطط التعديل الهيكلى، فان اعادة النظر فى الأجور مسألة أساسية تسمح للعمال وبخاصة عمال القطاع الصناعى بتلبية حاجياتهم والشعور بالمسؤولية ازاء تطلعات المؤسسة المتمثلة فى رفع التحدى وزيادة معدلات الانتاج.

ثالثا: الترشيد والعقلنة :

تعتبر الإدارة أداة عملية لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق ا لأستعمال الأمثل للموارد البشرية والمادية .

كما تعتبر عملية الترشيد والعقلنة استجابة للضرورات التالية " رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة قدرة المؤسسة على الرقابة ثم الحد من درجة الخضوع للخارج و تطويع الإنتاج طبقا للمتطلبات " (AHMED BOUYAGOUB , OP CIT,P 360) ، ولا يمكن تحقيق التنمية إلا إذا أتمدت على ترشيد العمل والاستفادة من كافة القوى العمالية والحد من النقل التكنولوجي الغير هادف.

أما بالنسبة للجزائر وعلى مستوى جميع المؤسسات يشير عمار بن يختي في كتابه دراسات منهجية حول تنظيم و تحليل العمل في النظام الصناعي " أن هناك محاولات أدت إلى وعود وتوصيات نظرية تتعلق بميدان التنظيم وإجراءات العمل إلا أنها لم تطبق ميدانيا نتيجة ميل الكفة للارتجالية والممارسات الميدانية ويختم قوله: بأن المؤسسات لا تتوفر لديها إجراءات عمل بل تسير وفق ممارسات ظرفية" (OMAR BENBEKHTI 1986 P 27/50). من ناحية التنظيم يلاحظ أن المؤسسات أتمدت على الهياكل التنظيمية ذات النوع الهرمي العمودي الذي يتالف من مستويات متعددة، وهونوع لا يسمح بتطور الحياة المهنية، ولا يسمح بحركية واسعة بل يبقى العامل حبيس تخصصه الضيق .

وينصح الخبير lawler قادة المؤسسات " بتطبيق هياكل تنظيمية أفقية تسمح بحركية وظيفية واسعة ،تساعد العامل على التنقل من وظيفة إلى أخرى ،فكلما بلغ الحد الأقصى لمنصبه الأول، تم تكوينه لوظيفة ثانية وهكذا يستطيع في نهاية مشواره المهني أن يكون خبيرا ملما بكل نشاطات المؤسسة، ويؤكد على تتمين الخبرة وادخالها كعلاوة تشجيعية للعامل (LAWLER .E.E.STRATEGIC PAY.JOSSEY-BASS PUBLISHERS 1990.P 307).

كما يقترح HALL إصدار ميثاق للحركية الوظيفية ويحدد 5 سنوات كأقصى حد للبقاء في كل وظيفة ثم ينتقل الى منصب آخر بعد تكوينه بطبيعة الحال. من خلال ماسبق ذكره يتضح أن الأزمة المتعددة الجوانب التي عرفت الجزائر ترجع إلى عدم التحكم في التكنولوجيا المستوردة بكثافة وعدم وجود طرق عمل علمية، فكانت بداية التجربة محفوفة بالمخاطر والانزلاقات " وأضحى الهدف السياسي متغلبا على الناحية التنظيمية وأصبح التسيير هجينا من الإيديولوجيا والسياسة فأنعكست آثار ذلك على النواحي الأقتصادية والاجتماعية (AHMED BOUYAGOUB. OP CIT. P 360).

كما يؤكد ذلك عمار بن بختي: " أنه اتضح بلبن التنظيم في المؤسسات الجزائرية تميز بتداخل القرارات وعدم استقرار المسؤولين.

وقد دلت الممارسات أن المسير يهتم بجميع النشاطات ابتداء من الأمور البسيطة الى العمل الاستراتيجي واذا كان مطالب ب اتخاذ عشرات القرارات يوميا فمال المؤسسة التوقف والزوال (O.BENBEKHTI op.Cit p)."

ومن نتائج الممارسة الميدانية التي ليست لها الصبغة العلمية يمكن ذكر تلك المحاولات التي دارت حول رسم وتحديد هياكل تنظيمية ارتجالية والتي أدت إلى تداخل الأدوار والصلاحيات و تضخم بعض القطاعات على حساب أخرى إستراتيجية.

حيث ساد الوضعية سوء استعمال الموارد البشرية والتوزيع اللامتكافىء للنشاطات،ولهذا أتضح على سبيل المثال أن 15% من إدارات الشركات التابعة لوزارة الصناعة التقليدية يتقاضون أجورهم دون مشاركة فعلية و ينتظرون أن يوكل إليهم عمل في الوقت الذي لا يستطيع آخرون مواجهة كل المهام المناطة بهم (ناجي سفير، مرجع سابق، ص 480).

ان النظر لهذه الحالة من جانب نظرية العدالة للخبير Adams يقودنا بالضرورة الى الجزم بأن الفئة الغير مشاركة في الأنتاج تعيش حالة احباط نفسية وانعزال عن المحيط المهني،أما الفئة المقابلة فتشعر بأن مستحقاتها من الأجور مقارنة مع زملائهم غير متكافئة وبالتالي يتأثر مستوى أدائهم سلبا وينعكس على المردودية الفردية والجماعية.

كما اتضح من خلال تحقيق أجري حول الاستعمال الأمثل للموارد البشرية أن " أغلب المؤسسات الصناعية في الجزائر تشهد تضخما وزيادة في العمال تفوق احتياجاتها الفعلية في العديد من القطاعات " (AHMED BOUYAGOUB.Op cit P 360).

ان غياب هياكل تنظيمية واقعية واجراءات عمل واضحة قد أدى إلى ضعف التسيير الذي أتصفت بهما مرحلتا المؤسسات الوطنية والاشتراكية والذي أنعكس بدوره على تنمية الموارد البشرية.

ان المتفحص لوضعية الأقتصاد حاليا، يلاحظ أن قطاع الصناعة قد تفهقر على حساب قطاع الخدمات الذي شهد تضخما مفرطا، وهي وضعية غير سوية، تستدعي تدخل الدولة للحد

من توسع قطاع الخدمات الذى حول الجزائر الى سوق للأستهلاك بدلا من التوجه الى الأستثمار فى المجالات الإنتاجية.

على ضوء المعطيات السابقة يطرح علينا تحليل التجربة الجزائرية فى مجال التنمية عدة تساؤلات تستدعى الاجابة، منها مايتعلق بالمنهج المتبع ومنها يتصل بالتطبيقات ومنها ما يرجع الى الوسائل المادية والبشرية ،وهناك مايرجع الى تأثيرات المحيط الغير مواتى لضمان دفعة قوية لعجلة التنمية.

ان مسالة التنمية وطرق تحقيقها لم تعد حكرا على بلد معين وعلى مؤسسة بعينها، ولم يعد للعالم حدود ولا حواجز مانعة بل أن المسافات تقلصت بفعل تكنولوجيا الأعلام المتطورة، وأصبحت عملية الأتصال ممكنة من أجل التعرف على طرق التسيير المتطورة (benshmarking).

ولهذا ينبغى بناء مخطط اتصال مع المؤسسات الخارجية التى تنشط فى نفس المجال من أجل التزود بخبراتهم فى مجال التحكم فى التكنولوجيا وتنمية القدرات والكفاءات.

الخلاصة:

لقد تم الوقوف على مسار التنمية فى الجزائر وتبيان نقاط الضعف الملازمة لكل مرحلة مع الإشارة الى تقييم للمؤسسة الاقتصادية فى الجزائر التى تعاني من نقائص متعددة تمس جميع المجالات وتنصف بمركزية التسيير ،ويتضح ذلك من خلال اهتمام القيادة بكل مجريات الأمور دون الأعتقاد على طرق عمل عقلانية.

وإذا سلطنا الضوء على طرق التسيير المستعملة نستنتج أنها مجرد ممارسات تحتاج الى مراجعة ومرجعية علمية وهذا ما تم تاكيده ولوحظ أثناء الحركية التى عرفتها المؤسسات فى سلك القادة.

وإذا نظرنا الى النصوص التشريعية فإننا نلاحظ أنها تحتوى على تناقضات قد تؤثر على سير العمل وتفقده النظرة العقلانية الرشيدة التى تنعكس على الفعالية. من خلال ما تقدم يبدو أن العلاقات الصناعية فى الجزائر تفتقد الى عنصر الترشيح ولا تساعد على تحقيق التنمية بل تكون فى أغلب الأحيان معرقة لها.

على ضوء ما تقدم وبعد تبيان ضرورة الأهتمام بالعنصر البشرى ثم تقييم المؤسسة الاقتصادية فى الجزائر ثم أبرز أهمية العلاقات الصناعية ودورها فى المجال الأقتصادي، سنتطرق فى الفصل الموالى الى الأتصور الأجدد لمشروع المؤسسة الأقتصادية فى الجزائر فى ظل الأتحولات الأتي يشهدها المحيط الوطنى والأدولى.

ألفصل الأمامس

ألفصل الخامس

تصور المشروع الجديد للمؤسسة الأقتصادية في الجزائر.

تمهيد:

أولاً: تحضير وبناء مشروع المؤسسة الجديد.

1. أبعاد المنافسة في ظل اقتصاد السوق.

2. صفات القائد خلال فترة الأزمات.

3. الأتماد على التكنولوجيا الحديثة للأعلام والأتصال.

ثانياً: هيكلية وتجسيد مشروع المؤسسة .

1. الأطموح.

2. قيم وثقافة المؤسسة.

3. الأعلام والأتصال وتكوين المعارف.

أالخلاصة.

تمهيد:

يعتمد مسيرو المؤسسات الأقتصادية والصناعية على نظام الأعلام والأتصال في مختلف معاملاتهم مع المحيط الأداخلي والأخارجي ،وقد أتضح في كثير من المناسبات أن سبب المشاكل ألمطروحة قد ترجع في أغلب الأحيان الى عدم فعالية نظام الأتصال.

وفي هذا ألسياق ،سنحاول تبيان ضرورة أعتماذ المؤسسة على نظام أتصال فعال في أطار تجسيد مشروعا الأجديد الأذي يضمن بقاءها وأستمراريتها ضمن محيط يكون محل تأثيرات من الأداخل والأخارج في آن واحد.

ان المؤسسة مطالبة في أطار ثقافة الأتغيير بالأعمل على تشجيع وتلقين سلوكات جديدة لمواردها ألبشرية من أجل مجابهة ألهانات والأتصدي للعقبات أالناجة عن ألعوامل الأداخلية والأخارجية.

أولاً: تحضير وبناء مشروع المؤسسة الجديد.

لقد تم تبيان أوجه النقص التي أعترضت مسيرة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر عبر جميع المراحل، ثم ترجمة تلك النقائص في شكل مخططات تنموية مست جميع القطاعات ومختلف الفئات السوسيو مهنية.

بعد مرحلة إنجاز مختلف المخططات التنموية وأستخلاص النتائج، ظهرت هناك بعض الأختلالات تمثلت في ضعف كفاءة الفئات العمالية وعدم تجاوبها مع برامج التكوين وأنعدام دافعيتها نحو العمل، الشيء الذي جعل المسير الجزائري يفكر ويبحث عن أنجع السبل التي تسهل عملية الدخول إلى سوق المنافسة بأقل ضرر وبأقل تكلفة.

ان هذه الوضعية التي تمر بها المؤسسة في الجزائر وألتمثلة في فقدان الدافعية وحب المخاطرة وصعوبة اتخاذ القرار من طرف المسؤولين، قد تتطلب كفاءات قيادية عالية وأساليب تسيير متطورة .

ان الأستراتيجية المتبناة وألتمثلة في بلوغ مؤسسة "سونالغاز" مثلا المرتبة الخامسة على مستوى دول البحر الأبيض المتوسط(مخطط تنمية سونالغاز 2002- 2005) وتحويلها إلى مركز لتحقيق الربح، تبقى مطروحة على بساط البحث وألتحليل، لأن بلوغ هذه المرتبة يتطلب نوعا من

الألتزام المبني على الأحساس بالمشكلة وأرادة التغير ألتاتجة عن قناعة بعيدة كل ألبعد عن الأكره ألسياسى المفروض من قبل ألسلطات ألعليا.

ان دخول سوق ألمانسة مرتبط كذلك بأبعاد متناسقة ومتكاملة قد تتأثر بألتحوالات ألتى تشهدا ألساحة ألسياسية وألقصادية على أالمستوى ألوطنى وألدولى.

1. أبعاد ألمانسة فى ظل ألقصاد ألسوق.

ان ما تطرحه ألعولمة قد يتعدى تحطيم ألقبود ألقمركية وتوسيع مجالات ألتبادل بين ألدول من أبل أرساء قواعد نظام ألقصادى عالمى متكامل.

ولقد تأكد ميدانيا أن ألمانسة لها أبعاد تجارية ،مالية وتكنولوجية .

1.1 ألبعد ألتجارى.

يتمثل ألبعد ألتجارى فى ألتحكم فى ميكانيزمات ألسوق أداخلىة وألأارجية ومعرفة مختلف أنشغالات ألبائىن ثم بذل ألهود لتلبية رغباتهم ومطالبهم ألتزايدة.

وفى هذا ألمجال ،تعانى ألمؤسسة أالجزائرية عدة مشاكل ،منها ما يتعلق بألمعاملات ومنها ما يدخل ضمن نوعية أالخدمات أالمقدمة.

ان أالمشاكل ألتى يعانى منها ألقصاد ألوطنى حاليا قد لا ترجع ألى سبب واحد بل هناك أسباب متشابكة تتطلب دراسة شاملة من طرف مجموعة متعددة ألتخصصات.

ولقد دلت ألتجارى والمحاولات ألتى قامت بها ألمؤسسة "أالجزائرية للمياه" ألتى مرت بفترة كادت أن تؤدى بها الى مرحلة ألافلاس وألزوال نتيجة عدم توفر ألاموال الكافية لتطوير

أنشطتها،حيث تم سنة 2007،أبرام عقد شراكة مع شركة ألمانىة مختصة فى تسيير المياه ،

غير أن ألمؤسسة حسب حصيلة أنشاطات لسنتى 2008-2009،لم تعط نتائج تدل على تحسن وضعيتها بل أصبح أالمسير أالألمانى عوض ألقيام بتحسين نظام ألتسيير أالمعمول به أصبح

ينتظر دوريا حصته ألمالية لنقلها ألى بلده.

ولقد أتضح أن دخوله ألسوق أالجزائرية بأمواله فى ألبداية كان مجرد "تأشيرة" لأن أالفائدة

ألمحققة من جراء أالعملية تفوق ما يقارب عشرة أضعاف ما تم أستثماره.

كما أضح أن التقنيين الألمان، بالإضافة إلى جهلهم للواقع الجزائري، فإنهم يشكلون عبءاً على المؤسسة على اعتبار أن ضمان أمنهم وتنقلهم من مكان إلى آخر يتطلب وسائل لا يتم تأمينها ولا تدخل ضمن التكاليف.

حقيقة أن المؤسسة الاقتصادية في الجزائر تعيش أزمة مالية من أجل تطوير هيكلها القاعدية وتنمية أنشطتها غير أن الرأسمال البشري يبقى المحدد الأساسي لبعث عجلة التنمية على المستوى المحلي والوطني.

1.2 الأبعد المالي.

لكل مؤسسة خصوصيتها التي تمثل مرجعية لأستراتيجيتها، وبألتالي يلاحظ أن هناك مؤسسات تحتاج إلى الجانب التكنولوجي وقد تحتاج أخرى إلى الأموال، غير أن هناك قاسماً مشتركاً يتمثل في الحاجة إلى الكفاءات التي لا يمكن الأسغناء عنها في جميع المؤسسات وفي كل الأحوال.

بالنسبة لمؤسسة "سونالغاز" كنموذج للمؤسسات الأستراتيجية ونظراً للطلب المتزايد على الطاقة الكهربائية، فإن ألسائل الأنتاجية أصبحت غير كافية لتلبية الطلب الذي يتزايد بنسبة 10 % سنوياً، وهي نسبة تتطلب وسائل أنتاج إضافية.

ولقد تم تقدير تكلفة ألسائل الضرورية لذلك بـ 17 مليار دولار خلال العشرية القادمة وأمام عجز المؤسسة من الناحية المالية، فإنها قد لجأت إلى عملية القروض الوطنية في شكل سندات وأنها تفكر حالياً في فتح رأسمالها إلى الشراكة الوطنية والأجنبية.

وفي هذا المجال، تحصلت مؤسسة "سيفيطال" أول حصة الدخول إلى ميدان المنافسة، حيث قامت بإنشاء محطة لأنتاج الكهرباء تبلغ طاقتها 400 "ميغاواط"، تستطيع ضمان توزيع الطاقة الكهربائية لأكثر من مليون زبون .

وقد بادرت مؤخراً نفس المؤسسة بأستثمار 5 ملايين دولار في مجال أنتاج الطاقة الكهربائية عن طريق الطاقة الشمسية، ومن ألبوادر التي ظهرت، أستحوذها على 400 أطار وتقني أستقالوا من سونالغاز نتيجة منحهم أجوراً تفوق ما كانوا يستلمونه من سونالغاز بثلاثة مرات.

كما تم أستلام عرض من مؤسسة دبي للكهرباء من أجل أستثمار في مجال الكهرباء على المدى المتوسط .

أمام ظاهرة نقص رؤوس الأموال ،ينبغي على المؤسسة أن تحدد قواعد ألدخول والمشاركة مع مراعاة الجانب التحفيزي للموارد البشرية وألقوى أفاعلة من داخل أو خارج المؤسسة لأن فتح المنافسة على مصراعيها قد يؤدي بالمؤسسة إلى الزوال وخاصة اذا كان المنافس يريد أستعمال تكنولوجيا متطورة في مجال العمل.

1.3 ألبعد التكنولوجي.

ان للجانب التكنولوجي دورا هاما في تحسين ظروف العمل والأنتاج وألتخفيف من أالظغوطات أالفيزيقية أالمسلطة على أالعامل أثناء قيامه بدوره.

اذا نظرنا الى أالتكنولوجيا أالمستعملة من طرف المؤسسة أالأقتصادية في أالجزائر ،نلاحظ أنها لا تختلف عن تلك أالمستعملة على مستوى أالدول أالمتقدمة ،غير أنها أصبحت غير قادرة على تحمل أالأعباء وعرضة ألتعطلات نتيجة لأقدمها،ألشيء أالذي أثر على صحة أالعاملين وأرهق قواهم أالفيزيقية وأالعقلية.

ان توفر الأموال أاللازمة وأالتكنولوجيا أالحديثة لا يعد شرطا كافيا لبناء أالمشروع أالجديد ،بل أالنجاح يعتمد بأأدرجة أالأولى على قيادة مميزة وقادرة على رفع أالتحدي.

2.صفات أالقائد خلال مرحلة أالأزمات.

تعيش المؤسسة أالجزائرية حاليا أزمة ثقافة،فهي بين قوتين ،قوة ثقافة أالماضي أالذي يصعب أالتخلص منها أو أالأنفلات من سيطرتها لأن أالمسألة تتعلق بأأذهنيات أالموروثة من أالنظام أالأشترافي أالذي كرس في أالأذهان أالجانب أالأجتماعي على حساب أالناحية أالأقتصادية أالتي تدعو إليها ثقافة أالتغيير .

ولهذا نستخلص أن أالمرحلة أالتمثلة في غرس قيم أأقتصاد أالسوق ،تحتاج الى من يقود أالمسيرة أالجديدة بأأساليب وطرق تسيير جديدة تمكن المؤسسة من رسم خطط عمل وبلوغ أالأهداف.

2.1 أالصفات أالأنسانية للقائد في ظل مرحلة أالتحول.

ان دخول مرحلة سوق المنافسة لا يمكن أن يؤدي الى النجاح الا اذا تم الاعتماد على قيادة تتميز بالصفات التالية:

-قدرة الأتصال.

-قدرة تعبئة وتحفيز الجماعات والأفراد.

-روح الأبتكار.

-قدرة الملاحظة والتمييز.

-روح العمل الجماعي.

-قدرة اتخاذ القرار.

-قدرة تنمية أفواج العمل.

2.2 الصفات المهنية.

-قدرة التصور وتحديد الأهداف.

-تنشيط أفواج العمل.

-مهارة التنظيم واكتشاف المواهب.

اذا كان كل مشروع يعتمد على كفاءة المنظمين وعلى الجوانب الثقافية بالدرجة الأولى ،فإن

لوضعية المؤسسة وموقعها دورا قد يؤثر كذلك على أدائها ومردوديتها،ونظرا لأحتمال

تعرضها الى منافسة قوية قد تؤدي ربما كذلك الى زوالها،يقدم لنا ARTHUR LITLE أنواع

المؤسسات في ظل اقتصاد السوق.

جدول رقم 29 يوضح نوعية المؤسسة بالنسبة لمنافسيها.

نوع المؤسسة	السميزات
مسيطرة	لها القدرة على مراقبة المنافسين.
قوية	صامدة أمام المنافسين.
مواتية	لديها حظوظ للمحافظة على استمراريتها.
ضعيفة	تستطيع الصمود على المدى القصير ،غير أنها لا تضمن الأستمرارية.

ان المنافسة كما تمت الأشارة إليها قد تتخذ شكلا أكثر حدة ،لذا ينبغي التحضير لها من أجل السيطرة على السوق والتحكم في مجريات الأحداث المتعلقة بتطور الطلب والعمل من أجل تلبية كل الرغبات من الناحية الكمية والنوعية ،غير أن السيطرة على السوق مطلب لا يتم تجسيده الا بالأعتماد على نظام اتصال يركز على وسائل عصرية وحديثة.

3.الأعتماد على التكنولوجيا الحديثة للأعلام والاتصال.

تعتمد كل مؤسسة في اطار تأدية مهامها على عدة محاور ،ولقد أصبح العلماء في الوقت الحالي لا ينظرون إلى المؤسسة باعتبارها نظاما معقدا يهدف الى إنتاج سلعة أو تحقيق منفعة فقط ،بل اعتبروها كذلك مكانا لإنتاج الكفاءات وموضعا لعملية الأتصال .

ولهذا ،فإن تجسيد المؤسسة لمشروعها قد يتطلب العمل على أربعة مستويات منسجمة:

-المستوى الأستراتيجي.

-المستوى الوظيفي.

-المستوى الأجرائي.

- المستوى الأثقافي.

وفي اطار عملية الأتصال داخل أو خارج المؤسسة،قسم الخبراء نظام الأتصال إلى ستة أنواع:

- نظام اتصال تايلوري:

يعطي هذا النوع من أنظمة الأتصال الى أفعالية الأقتصادية المؤدية الى إنتاجية مرتفعة دون النظر إلى الجوانب الأتسانية التي قد تعرقل مسيرة المؤسسة.

- نظام اتصال بيروقراطي:

يعتبر هذا النوع أمتدادا للأول،فهو شبه ميكانيكي لا يسمح بمرور المعلومات نتيجة وجود إجراءات وقواعد لا تتميز بالمرونة ولا تسمح بالمبادرة.

- نظام اتصال تكنوقراطي تايلوري:

يميز هذا النظام بين فئتين ،فئة قليلة تتحكم في زمام الأمور،لها كل الصلاحيات وتتمتع بالمزايا،وفئة الأغلبية التي تخضع للأوامر ولا تستفيد من المزايا ولا تشارك في صنع القرار.

كما يتضح أهـال هذا النظام وعدم مراعاته للجوانب ألسوسيوثقافية، أألشيء أألذي لا يسمح بأستمـارية المؤسسة وقد يكون سببا لأنحرافات متعددة.

- نظام أأصال شبه مرـن :

يعطي هذا النظام أهـمية معتبرة ألى المحيط أألداخلي، غير أنه لا ينظر ألى الدور أألذي يلعبه المحيط أألخارجي، ومن هنا تبدو نظـرته مبتورة وغير شمولية.

- نظام أأصال شبه مفتوح:

يسمح هذا النظام بألمبادرة ويأخذ في أألحسان أألنـاصر أألنسانية في أألعمل، كما يساعد على بلوغ أألأهداف أألأقتصادية وأألأجتماعية أألـسطرة، غير أنه لا يعير أي أهـتمام ألى الجوانب أألثقافية وأألخصوصية أألتي تتمتع بها أألـئات أألغير متجانسة.

- نظام أأصال مفتوح:

يعتبر هذا النظام أألأخير أألحسن أألنماذج أألذكورة، لأنه مفتوح على المحيط أألداخلي وأألخارجي، كما يعمل على تشجيع أألـمبادرة وتثمين أألنـاصر أألثقافية ثم تنمية روح أألانتماء وأألعمل أألجماعي.

في أألحقيقة أن نظام أألقتصاد أألـسوق أألصبح وشيكا ولم يبق الا أألـضير له وأألـسلح لـخوض غمار أألـمنافسة أألتي تعتمد على كفاءات أألتنظيم وقدرات أألـوارد أألـبشرية .

ولقد أألـصـبـحت أألرأسـمالية في أألوقت أألـحالي على مستوى أألـدول أألـمتقدمة وأألولايات أألـمتحدة على وجه أألـخصوص تعمل على تحسين ظروف أألـعمل داخل أألـمؤسسات "وذلك بمكافحة

أألـضجة وثقل أألـهواء وتأهيل فرق منسجمة من أألـجل بلوغ غايتين :أولاهما أألـرضاء أألـعمال وثانيهما زيادة أألـنتاجيتهم الى أألـقصى حد ممكن (جورج جورفيتش، مرجع سابق ص258).

وفي هذا أألـمجال، أألـصـبـحت بعض أألـمؤسسات أألـصناعية أألـتابعة للـدول أألـمتقدمة تنظر كذلك الى أألـلاماديات وأألـمعاملات وأألـها بعين أألـاعتبار أألـثناء أألـعملية أألـانتاجية وعلى سبيل أألـمثال قامت

مؤسسة IBM بأألـحداث ميثاق يضم مبادئ أو قيم تعتمد عليها وتـنـير طريقها في أألـعمل. ويشمل هذا أألـميثاق أألـمبادئ أألـتالية:

- أألـحترام جميع أألـشـخاص أألـعاملين وأألـأخذ بأألـرائهم.

- أألـحترام أألـزبون وتلبية رغباته وأألـعمل على أألـرضائه.

- جودة العمل مبدأ لا ينبغي التخلي عنه، بل يجب تكريسه في الأذهان بالنسبة للجميع.

ثانياً: هيكله وتجسيد مشروع المؤسسة:

يرتكز كل مشروع مؤسسة اقتصادية على ثلاثة محاور متناسقة :

1. الأطموح:

تعتمد كل مؤسسة أثناء هيكله مشروعها وتجيده على أهداف متوسطة وطويلة المدى وتعتبر هذه الأهداف ترجمة لطموحاتها .

وعلى سبيل المثال يلاحظ أن مؤسسة **سونالغاز** قامت بترجمة طموحاتها في شكل بيان يحتوي على خمسة عناصر:

1- تنمية المؤسسة وجعلها من بين **الخمس مؤسسات الأولى** على مستوى البحر الأبيض المتوسط على المدى المتوسط، غير أن الأطموح يعتمد بدوره على توفر الوسائل المادية والبشرية، ولا يمكن أن تكون الأهداف مجرد شعارات لا تتمتع بقابلية التنفيذ أو الأنجاز. وفي المرحلة **الأولى** تم تعيين مجموعة من الأخصائيين في التخطيط والمتابعة للقيام بعمليات تحسيسية لجلب الأهتمام وخلق نوع من الفضول وحب الأطلاع لدى جميع الفئات. وفي المرحلة **الثانية** كانت عملية الأتصال بشكل مكثف بغية الأتوصل إلى الأقتناع الذي يعد من شروط نجاح كل عملية تنموية، أما المرحلة **الثالثة** والأخيرة فتمثلت في مشاركة الجميع من أجل بلوغ هدف مشترك يشمل المشاركة في المعارف، المشاركة في السلطة ثم المشاركة في الأنتائج. **Partage du savoir, partage du pouvoir et partage de l' avoir.**

ب- الأتقرب من الزبائن والأتكفل بأنشغالاتهم .

ج- تحسين الأخدمات الأقدمة.

د- مشاركة مختلف الفئات في عملية تطوير المؤسسة.

هـ- إعطاء أهمية بالغة إلى عملية الأتكوين.

بالنسبة إلى مؤسسة **سوناطراك** وعلى ضوء أجتتماع تداعي الأفكار **Brainstorming** تم الأتوصل إلى تحديد طموحات المؤسسة ومختلف المحاور التي تناولها.

يتشكل مشروع تنمية الموارد البشرية بمؤسسة **سوناطراك** من مشاريع جزئية يمكن أدرأجها

فيما يلي:

ا- بناء نظام اتصال داخلي يمس سبعة ميادين:

- توضيح سياسة الموارد البشرية.

- تسيير نجاعة المؤسسة.

- ألتسيير ألتنبؤي للموارد البشرية.

- ألتوظيف.

- الأجر.

- تنمية الكفاءات وألتكوين.

- تسيير أالحياة أالمهنية.

ب- سياسة الموارد البشرية.

من خلال نتائج أجتماع تداعي الأفكار ،تم تعديل سياسة الموارد البشرية وتوجيهها نحو ثلاثة أقطاب رئيسية تشمل تنمية ألقيادة ، أنجاعة أالفردية وألجماعية ثم مرافقة ألتغير وتسيير أالرأسمال ألبشري.

ج-أقتراح تعديل سياسة الموارد البشرية:

من حيث أالمبادئ ،ينبغي أالأعتماد على أالحوار بين أجميع أالمتعاملين وسيلة ألقضاء على

نقاط أالضعف ألتتي تتصف بها أالمؤسسة بأالأعتماد على :

-تشجيع أالمبادرة أالفردية.

-تقييم مردودية أالهيكل أالتنظيمية وطرق أالعمل.

- تسيير أالكفاءات وتنميتها.

- تنمية ثقافة أالعمل أالجماعي.

- أالربط بين أالكفاءة وأالأجر.

- أاعتماد نظام أدماج فعال للعمال أالجدد.

د- تنمية أالكفاءات وألتكوين:

من حيث أالمبادئ، يعتبر أالتكوين جزء لا يتجزأ من سياسة أالمؤسسة ووسيلة ناجعة تساهم

في رفع أالكفاءات وتنمية أالمؤسسة في أن واحد.

ومن أجل تجسيد سياسة المؤسسة في مجال تنمية الكفاءات والتكوين أكدت مؤسسة

سوناطراك على:

- تحديث نظام التكوين.
 - بناء مرجعية للكفاءات.
 - تنمية مهارات الأتصال لدى الأطارات وعمال التنسيق.
- ولقد تأكد من خلال مختلف الدراسات أن المشاركة في العمل وصنع أقرار جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة وأقيم المهنية التي ينبغي تدعيمها باستمرار من أجل تحقيق مشروع المؤسسة المتمثل في تقديم خدمات نوعية بأقل تكلفة.

2- قيم وثقافة المؤسسة:

تعتمد المؤسسات الأقتصادية في الدول المتقدمة على المقاربة الكلية في مجال التسيير الأستراتيجي، حيث تعتبر أن المحيط، المؤسسة، ثقافة المؤسسة وسلوك ألفتات العاملة عناصر مندمجة ومتفاعلة وتعمل كلها ضمن وحدة متماسكة.

على غرار مؤسسة سوناطراك، قامت مؤسسة سونالغاز بنفس العمل بالأعتماد على نفس الأتقنية، حيث قامت بتكوين " دائرة نوعية" **cercle de qualité** وتشمل دائرة النوعية مجموعة عمل تتألف من 5 الى 10 أشخاص لديهم المؤهلات والمهارات اللازمة لمتابعة ومرافقة ثم توجيه ألفتات العاملة وتعديل سلوكياتهم في أطار تنفيذ خطة تنمية معينة طبقاً لأهداف مرسومة مسبقاً.

كما تجتمع هذه المجموعة " دائرة النوعية " كلما أستدعت الضرورة لدراسة المشاكل المطروحة على مستوى أفواج العمل وأقتراح أالحلول المناسبة لها ومن أهدافها:

- تنمية الأتصال داخل المؤسسة .
- تنمية العمل الجماعي.
- تحفيز أالموارد البشرية.
- تنشيط أالعلاقات بين الأطارات وألفتات الأخرى.
- تدعيم أنتاجية المؤسسة.
- العمل على تحسين نوعية العمل ومكافحة ألالا جودة.

- تنمية روح الانتماء الى المؤسسة.

- تنمية ثقافة الأستماع.

على ضوء المعطيات المذكورة ،ينبغي تشخيص الوضعية السائدة على مستوى المؤسسة وترجمة النقائص في شكل مخططات تنموية ترمي الى تعبئة كل أطاقات المادية والبشرية من أجل هدف واحد يتعلق بتنمية المؤسسة وضمان أستمراريتها. ويرى المسيررون في هذا المجال بأن تعبئة أطاقات البشرية تحتل الدرجة الأولى،لذلك ينبغي جلب أهتمامها ومشاركتها أفعلية عبر كل مراحل المشروع بواسطة مخطط أعلام مكثف وفعال.

3. الأعلام والأتصال وتكوين المعارف:

تعتبر عملية الأتصال حلقة وصل بين المؤسسة ومحيطها أداخلي وأخارجي، وتتمحور حول العناصر التالية:

- التأكيد على فلسفة المؤسسة وثقافتها.

- توضيح أستراتيجية المؤسسة وسبل المحافظة على سمعتها.

3.1 بناء مخطط أتصال داخلي:

تهدف عملية الأتصال أداخلي الى توحيد الرؤية حول ما يجري داخل المؤسسة من أجل خلق ثقافة مهنية مشتركة وتحسيس ألقنات أعمالية حول الأهداف المسطرة ويمكن تلخيص ذلك فيما يلي:

- بناء روح أعمل أجماعي والتضامن .

- خلق جو عمل مبني على الثقة المتبادلة.

- تحضير ألقنات أفاعلة لعملية ألتغير ألتنظيمي.

- تعبئة ألقنات ألسوسيو مهنية حول أهداف المؤسسة.

- ألقضاء على ألعواجز ألتي يخلقها ألتنظيم.

- متابعة ألتغيرات خلال مختلف المراحل .

- تدعيم أالأحترام ألتبادل.

- أتاحة فرص ألتعبير لكل شخص.

- العمل على تشجيع المبادرة والقضاء على الأشاعة التي قد تؤدي الى تأويلات تعرقل سير المؤسسة وتعمل على تعكير الجو العام داخل المؤسسة.
- تبادل المعلومات والمعارف مما يساعد على عملية التكوين.
- تنمية شخصية الفرد وتوسيع آفاقه وجعله يتقبل الآخر.
- وقد ذهب بعض الخبراء الى اعتبار المشاركة في صنع القرار كسمة ثقافية وحق من الحقوق الفردية والجماعية ،كما تأكد هذا المبدأ في المادة 22 لميثاق هيئة الأمم المتحدة المتعلق بحقوق الإنسان ،حيث تشير المادة الى ثلاثة مبادئ:
- حق التنمية الفردية.
- حق المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- حق الاستفادة من نتائج التنمية الاقتصادية(Norman Paech,droits de l'homme,p 20).
- ولقد ثبت فعليا من خلال مختلف الدراسات بأن عدم الأخذ في الحسبان المرجعية الثقافية للمؤسسة عبر كل مراحل المشروع قد يؤدي الى تعثر عملية التنمية ويتحول الفاعلون الى معرقلين لها ،لذا يجب تناول تناول طرق التنمية المستوردة بكل حيطة وحذر وأخذ ما يلائم أواقع المؤسساتي وترك ما يتنافى ولا يصلح له.
- ونظرا لأختلاف المستوى التكويني للفئات العمالية وعدم القدرة على الاستيعاب ،فإن الخبراء يرون ويفضلون اللجوء الى تكوين وتعيين مساعدين des facilitateurs لديهم قدرة التأثير على الرأي العام ويتمتعون بقابلية الفهم وتوصيل المعلومات للقيام بعملية الأفهام.
- وعلى اعتبار أن مشروع المؤسسة ينمو ضمن محيط خارجي متغير ،فإن التأثير المتبادل أمر طبيعي ،لذا ينبغي مجابهة الضغوطات والتقليل من حدتها.
- وعلى نفس المنوال يشير GARY BANKS خبير لدى المنظمة العالمية للتجارة GATT الى أنشاء نظام على مستوى كل دولة يقوم بالمهام التالية:
- مساعدة المؤسسات من الناحية التقنية وتوجيهها نحو طرق العمل السليمة حتى تضمن أستمرايتها.
- تكوين جسر عبور وحلقة وصل بين المؤسسة والمحيط الأقتصادي والاجتماعي.
- تقييم المشاريع وحمائتها من الأنزلاقات المحتملة (Van liet,adaptat au changt,p 747).

وقد تناول الخبراء بالدراسة والتحليل مدى تأثير الأعلام والاتصال على كفاءة ألفرد والتنظيم، حيث توصلوا الى أن استعمال التكنولوجيا الحديثة في مجال الأعلام والاتصال يساعد على تطور المؤسسة وأستمراريتها.

3.2 بناء مخطط اتصال خارجي:

تهدف عملية الأتصال الخارجي الى جمع المعلومات حول مؤشرات سوق المنافسة وأخذها في الحسبان وأستعمالها في ضبط أستراتيجية المؤسسة. يعتبر الأتصال عملية تبادل في اطار محيط سوسيوثقافي، يراد من خلالها ألبحث عن سبل التكيف وألتنبؤ بما سيحدث.

على المستوى الداخلي وحسب أدبيات ألتسيير، يمكن للمؤسسة أن تبني أسلوبا وقائيا لتفادي الأنزلاقات والأنحرافات التي قد تؤدي الى زوالها.

على المستوى الخارجي وفي اطار أقتصاد ألسوق ألتميز بالمنافسة المعتمدة على الكفاءة بالدرجة الأولى، تهتم المؤسسة بالكفاءات التي يتطلبها المحيط الخارجي وتعمل على توفيرها وألحفاظة عليها من أجل بناء مؤسسة ألد التي تنمو ضمن محيط متغير.

إذا كانت ألسياسة الأقتصادية للبلاد قد تم رسمها وأن مخطط ألتعديل ألهيكلي لم يعط ألتائج ألمرجوة بسبب ألتوجيهات أالخارجية وعدم وضوح الأهداف أالأستراتيجية، فإن أالفعالية أالمنتظرة في مجال سياسة ألتعديل ألهيكلي أمر يتطلب نوعا من أالوضوح وألتنسيق بين أالمؤسسات وأالأدارة (مركز أالقرار)، فلا يكفي ألتخاذ أالقرار أالأستراتيجي بل ينبغي كذلك أدرجه ضمن أالأستراتيجية الأقتصادية أالشاملة.

ولقد تزايد أألجدل حول هذه أالمسألة وأصبحت أالمؤسسات تطالب بتدخل أالدولة من أجل ضمان أانطلاقة أالمؤسسة ودفع عجلة أالنتمية في ظروف جيدة، غير أن أانسحاب أالدولة من ألساحة الأقتصادية كان مفاجئا ولم يترك للمؤسسات أالوقت أاللازم ألتحضير عملية أالانتقال من نظام زرع روح أالتكال لدى أالفئات أالعملية الى نظام يعتمد على أالمبادرة وأالفعالية.

ان أالنجاح في أأحداث أالقضية وتجسيد عملية ألتغيير متوقف على "الألتصال أالذكي" أالذي ينبع من مؤسسة ذكية تعطي أالأهمية الى مشاركة جميع أالعناصر أالفاعلة التي يحمل كل عنصر منها ديناميكية تساعد على رسم وأنجاز أالمشروع أالتنموي.

ومن أجل ضمان الأنطلاقة الجيدة وتحقيق التطلعات المستقبلية يشترط على المؤسسة :

- استعمال عقلائي للمنشآت الإنتاجية.

- عصرنة نظام التسيير.

- تبني نظام اتصال دائم مع المحيط أداخلي وأخارجي.

- ترقية الخدمات المقدمة.

- الأنفتاح على العالم الخارجي للتعرف على ما يجري على مستوى الساحة الوطنية والدولية.

- تحويل المؤسسة من نمط المؤسسة المتأثرة بضغوطات المحيط الى نمط المؤسسة التي تعي

وتدرك ما يدور حولها وتتهيأ لمجابهته ،وعن طريق عملية التنبؤ ستكون المحدثة للتغيرات .

- إعادة هيكلة المؤسسة من جانب توزيع المسؤوليات وتوزيع السلطة على مستوى التنظيم.

من خلال تحليل العناصر السالفة الذكر والمتعلقة بضمان أنطلاقة جيدة للمؤسسة وتحقيق

المشروع الجديد ،يبدو أن سر أنجاح يكمن ويدور كله **حول الإنسان** الذي يمثل المحرك

الأساسي للعملية التنموية من جهة والألمام بالتغيرات التي يفرضها المحيط من جهة ثانية.

ولقد تأكد من خلال الدراسة التي قامت SANDRINE حول مدى فعالية التعديلات التي قد

يفرضها المحيط الخارجي ،حيث لاحظت بأن فعالية الجهاز الإنتاجي قد ارتفعت بنسبة 10 %

وأن الإنتاجية الفردية قد ارتفعت بمعدل 9 % ،كما ارتفعت نسبة نوعية المنتج بمعدل

6%(SANDRINE DARAUT ,2004,p44).

ولقد تطرقت الباحثة الى الميادين التي قد تمسها الابتكارات من جراء عملية الأتصال مع

المحيط الخارجي والتي أدرجتها فيما يلي:

جدول رقم 30 يبين أنواع الابتكارات:

التأثير على جهاز الإنتاج	التأثير على نمط تسيير الموارد البشرية	التأثير على نوعية المنتج
- إعادة هيكلة المؤسسة.	ربط الأجور بمعدل الإنتاج.	تسيير حسب مبدأ النوعية.
- ترشيد العمل.	تصور مرن للأنشطة.	تحسين طرق التنسيق.
- إجراءات عمل مرنة.	تنمية الكفاءات.	أرضاء الزبائن.

- تفويض السلطات.	التعاون بين الإدارة والرقابة.
------------------	-------------------------------

(IBID P 51).

كما يقترح francois pichault في كتابه "تسيير الموارد البشرية والتغيير

الاستراتيجي" نموذجاً يدور حول ستة مبادئ لأحداث التغيير هي:

- تحديث قنوات الاتصال الغير رسمي على المستوى الداخلي والخارجي لأن تجاهلها يعد خطأ فادحاً قد تنعكس آثاره على سير المؤسسة.

- تحديد الأشخاص الذين يتميزون بقدرة التأثير على مجريات الأمور.

- تحليل قدرات التعبئة الداخلية والخارجية.

- انطلاقاً من الواقع وخصائصه، يتم التنبؤ بالوسائل الممكنة توظيفها في إطار مجابهة المشاكل الظرفية أو التنظيمية.

- أهمل الممارسات والمحظورات التي تفرضها إجراءات العمل وتثمين الابتكارات والنظرة المستقبلية (francois pichault,1995,p 44).

من خلال تحليلنا لمحتوى النموذج المذكور يتضح بأن الأمام بمجريات الأمور مسألة ليست بالسهلة لأن أدراك الوضعية بمختلف مكوناتها تتطلب كفاءات عالية ومتنوعة من أجل الوقوف على نقاط الضعف وترجمتها في شكل مخططات تنموية.

بالنسبة الى عملية تثمين الابتكارات والتطلع الى المستقبل، يبدو أن المركزية التي تعد صفة عالقة في ذهن المسير الجزائري تشكل ضاهرة تحتاج الى دراسة وتحليل .

ولقد أتضح في كثير من المناسبات بأن المركزية المفرطة تكون (بضم ألتاء وكسر الواو) حاجزاً أمام كل مبادرة أو تطع نحو المستقبل.

ولقد أدرك الخبراء مدى أهمية وتأثير الاتصال على كفاءة الفرد والمؤسسة، حيث بينت

ألدراسات الحديثة بأن المصاريف المستثمرة في مجال الأعلام والاتصال على مستوى

المؤسسات الأقتصادية المتطورة في الولايات المتحدة قد بلغت 1663 دولار سنوياً للفرد

ألواحد، كما ساعد ذلك على ارتفاع مردودية الفرد (la voie roy.2003,p 50).

ومن خلال النظر الى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، يلاحظ أن هناك محاولات تمثلت في انشاء مرصد اجتماعي يهدف الى قياس المناخ الاجتماعي للمؤسسة، غير أن المعطيات لم يتم أستغلالها في أطار التوجيهات السياسية والأستراتيجية التي قد تخدم عملية التخطيط. كما تم أنشاء مرصد اجتماعي يراد من خلاله ترقية عمل المرأة عن طريق الأستماع إليها والتكفل بأنشغالاتها في شتى المجالات.

وفي هذا الأطار قامت المؤسسات الاقتصادية بتطبيق سياسة الدولة المتمثلة في تكافؤ الفرص وعدم التمييز بين الرجل والمرأة في مجال التوظيف، غير أن واقع وخصوصية بعض المؤسسات أظهر بعض الصعوبات تمثلت في عدم قدرة المرأة على العمل الليلي الذي تفرضه ضرورة العمل من أجل ضمان أستمرارية الخدمات، فأصبحت المرأة حينئذ تشكل عبءا على المؤسسة حيث تتقاضى نفس الأجر وتستفيد من نفس المزايا الممنوحة للرجل لكنها لا تؤدي جميع المهام المطلوبة والمحددة .

وحتى وان تم إجبارها على تأدية العمل خارج المكاتب ،فإنها تلجأ الى طرق ملتوية لتمتنع عن العمل المطلوب.

الخلاصة:

عرفت التجربة الجزائرية في مجال التنمية العديد من المشاكل التي أثرت سلبا على بلوغ الأهداف المرجوة.

ولقد تأكد من خلال المعاينات الميدانية أن أسباب هذه الأخفاقات متعددة ومتشابكة ، غير أن قلة الأهتمام بالعنصر البشري تمثل الصفة السائدة بالأضافة الى العناصر التنظيمية والتحفيزية المساعدة على الأداء.

ونظرا للأتجاه التنموي الذي أختارته الجزائر كمحاولة للخروج من دائرة التخلّف،فإن تجسيد المشروع الجديد أمر متعلق بمدى قناعة وتجاوب جميع الفئات وتضافر جهودها التي تحتاج الى قيادة ونمط تسيير يعمل على تثمين الجهد البشري .

بعد التّطرق الى شروط تحقيق المشروع الجديد للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر سنحاول تبيان أهمية النظرة الشاملة التي تتطلب كفاءات عالية وتعتمد بالدرجة الأولى على التزام

أدارة العلىا وأىمانها بضرورة الأةغير الذى ىأنا إلى بناء مخطط تنمية ىراد من خلاله الأضااء على نقات ضعا الأءاء ، وهذا ما سىتم الأءرق ألىه فى الأصل الموالى .

الأصل السادس

الفصل السادس

مخطط تنمية الموارد البشرية 2006-2008.

تمهيد:

أولاً: مجالات مخطط تنمية الموارد البشرية.

ثانياً: عملية تقييم نتائج التكوين.

ثالثاً: القيادة وتنمية الكفاءات.

رابعاً: بناء مخطط الاستبدال أو الأستخلاف

خامساً: تعبئة الموارد البشرية وتحفيزها.

الخلاصة.

تمهيد:

يعتمد الخبراء فى مجال التنمية الشاملة على النظرة التنبؤية للشغل والموارد البشرية بغية الوصول الى عملية التوافق المهنى.

غير أن تنمية هذا الانسان لا يمكن أن تتحقق الا اذا تم تحليل انشغالاته والوقوف على ما يحتاجه فعليا من مهارات ثم ادراجها ضمن مخطط عقلاى يتصف بالواقعية وقابلية الانجاز ويكون محل تقييم ومتابعة.

انطلاقا من نتائج تقييم الكفاءات لسنة 2005 قامت المؤسساتان "ميدان دراستنا" بتشخيص مواطن الضعف وترجمتها فى شكل مخطط تنمية بشقيه الأستعجالي والمتوسط المدى، يضم مختلف الفئات .

بعد مرحلة التخطيط جاءت مرحلة الأنجاز التي خضعت الى متابعة مستمرة وتقييم دورى للنتائج لمعرفة مدى تطابقها مع الأهداف المسطرة.

ومن جهة أخرى، تم تسليط الضوء كذلك على دور القيادة فى عملية التوجيه الذي تحتاجه الفئات الدنيا أثناء القيام بمهامها .

وقد تمت الإشارة كذلك الى الدور الذي تلعبه فئة التنسيق بأعتبارها جسر عبور وهمزة وصل بين القمة والقاعدة وما ينتظر (بضم الياء) منها من مسؤوليات فى مجال ترجمة انشغالات الفئة التنفيذية وتوصيلها الى القيادة التي بدورها تقوم بترجمتها فى شكل مخططات تنموية.

ونظرا لأن الأداء لا يتوقف على الحاجة الى التكوين وحده ، لقد تم التطرق كذلك الى ضرورة وجود نظام تعبئة وتنشيط يساعد على الأداء النوعي وبلوغ الأهداف المسطرة.

أولاً: مجالات مخطط تنمية الموارد البشرية:

من البديهي أن لعملية التخطيط مدخلات ومخرجات، وتمثل المدخلات مختلف المعطيات التي يشترط في جوهرها أن تكون واقعية، أما المخرجات فهي النتائج التي يتم التوصل إليها والتي تتوقف بدورها على صدق المعطيات وفعالية التنفيذ ثم وضوح الأهداف المرسومة. تعيش المؤسسة الاقتصادية في الجزائر حالياً مرحلة صعبة نظراً للتحديات التي تنتظرها في ظل العولمة الزاحفة بخطة سريعة، الشيء الذي يتطلب إجراءات سريعة ومخططات تكوين استعجالية لمواجهة التحولات التي قد يفرضها المحيط الخارجي.

1. مخطط التكوين الاستعجالي:

يشمل المخطط الاستعجالي الذي تبنته المؤسسة جميع الفئات .

أ- فئة الأطارات المسؤولة:

يتكون مخطط تنمية قدرات فئة الأطارات المسؤولة من المحاور التالية:

- مجال التخطيط والتنظيم.

- مجال الاتصال وتنشيط الافواج .

- مجال العلاقات الانسانية.

- مجال المراقبة.

ب- فئة الأطارات الغير مسؤولة:

بالنسبة للأطارات الغير مسؤولة تدور العناصر المراد تنميتها حول:

- مجال التحليل.

- مجال المبادرة والاستقلالية.

- مجال الملاحظة والتمييز.

- مجال التنظيم.

ج- فئة أعوان التنسيق:

كما تمت ترجمة النقائص التي لوحظت لدى **فئة التنسيق** الى كفاءات يراد تنميتها وتدور حول العناصر التالية:

- مجال التحليل.

- مجال الاستيعاب.

- مجال المرونة والتكيف.

د- **فئة اعوان التنفيذ:**

على غرار الفئات الأخرى، تتميز **فئة التنفيذ** كذلك بضعف قدرة الأستيعاب والتكيف وعدم احترام اجراءات العمل ثم قلة الأنضباط.

وقد اتضح من خلال تحليل مختلف الآراء الصادرة عن المسؤولين والعناصر التنفيذية

نفسها، أن هذه الفئة لا تحتاج الى تكوين بل تحتاج الى توجيه وتنشيط من طرف فئة التنسيق.

على ضوء البيانات ومختلف المعطيات، تم اتخاذ عدة اجراءات منها ما يدخل في اطار

استعجالي ومنها ما يندرج ضمن الأنشطةالمتوسطة المدى، حيث تم اللجوء فى مجال تنمية

القدرات والقضاء على النقائص الى مراكزالتكوين التابعة الى المؤسسة،وقد تم انجاز المخطط

الثلاثى 2006-2008 الذى كان الهدف منه تنمية الموارد البشرية التى تعاني من ضعف الأداء

على مستوى المؤسساتين.

بعد انقضاء مدة المخطط الثلاثى، تم الوقوف على مختلف الانجازات التى تبين أن نسبة

الانجاز من الناحية الكمية قد بلغت 89 % مما هو مقرر.

2 . حوصلة مخطط التكوين الأستعجالي:

بعد مقارنة نتائج تقييم الكفاءات لسنة 2009 مع تقييمات 2005 لنفس الفئات توصلنا الى

استنتاجات أولية توضح أن معدل الأداء لم يتغير لدى الفئات المعنية بعملية التنمية بل لوحظ

تفقهير لدى بعض العناصر التى كانت تتميز بحسن الأداء والتى تدرجت من خانة المتفوقين

الى الخانة المعاكسة.

على ضوء ما تم التوصل اليه ومن أجل تحليل الوضعية تم توجيه الضوء على عينة من

أفراد الفئة التى كانت تتصف بضعف الأداء.

من خلال مقابلتنا لبعض أفراد العينة (إطارات مسؤولة) كانت الإجابات الخاصة بعنصر **التخطيط** ترجع النقص إلى عدم توفر الوسائل اللازمة والمستعملة في عملية التخطيط، حيث يتم الاعتماد على وسائل تقليدية تتطلب التحديث وأن الاعتماد على نظام إعلامي يعتمد على تقنيات و تكنولوجيا الإعلام المتطورة يعد ضرورة ملحة تساعد المسيرين في عملية التخطيط التي تحتاج الى معلومات نوعية .

بالنسبة لنظام **المراقبة**، فإنه يفتقد كذلك إلى مرجعية ومعايير ونظام تدقيق نوعي و إجراءات عمل عقلانية تساعد الأطارات المسؤولة أو السامية على الأداء والقيام بدورها بكل جدارة.

ولقد اتضح أن مفهوم المراقبة يختلف كذلك من شخص الى آخر ، فمنهم من يعطيه الصبغة البوليسية الردعية ومنهم من يدرجه ضمن عملية المساعدة المراد من جرائها تصحيح الأخطاء وتمكين الممارسين من التعلم عن طريق الخطأ.

أما عملية **الاتصال** فتعزى كذلك إلى نظام الاتصال الذي يتصف بمركزية القرار الموروثة عن النظام القديم وحتى وإن كانت بعض النصوص حاليا تلمح إلى التفويض في شتى المجالات إلا أن هناك ممارسات ما زالت تعرقل سير العملية بل تشكل عائقا لكل مبادرة يراد اتخاذها.

ويشير بعض أفراد الفئة بأن هناك عقوبات تم تسليطها على بعض المحاولين للتحرر من قبضة المركزية المفرطة التي تعارض ضمنا مساعي النظام الجديد الذي يدعو إلى المبادرات والمخاطرة وتعبئة القدرات البشرية وتنشيطها من أجل بلوغ الأهداف المرسومة و السيطرة على السوق عن طريق تحسين الأداء ونوعية الخدمات المقدمة.

بعد تحليل مختلف التصريحات التي ترجع سبب الأختلال الى ظروف موضوعية توصلنا الى أن تدنى الأداء يمس الفئة التي تم توظيفها خلال فترة اعادة الهيكلة 2005-2008 والتي تمثل 52 بالمئة من مجموع الأطارات، فهي تفتقر الى الخبرة ،بل أنها تشعر بالضيق نتيجة قلة خبرتها التي لا تتجاوز 03 سنوات والتي لم يتم ادراجها ضمن مخطط ادماج يساعدها على التكيف، حيث كان تعيينها في مناصب عمل عالية (اطارات سامية) دون أدنى تحضير أو تكوين متخصص.

وإذا نظرنا إلى فئة **الإطارات الوسطى** الغير مسؤولة فإننا نلاحظ أن نقص الأداء يمس روح الابتكار، المبادرة ثم الملاحظة، وهي صفات لا يمكن تلقينها في مراكز التكوين بل تعتبر نتاجا لتنشئته الاجتماعية بالدرجة الأولى وتكون ملازمة لشخصية الفرد. وبعد تحليلنا لمحاضر اختبارات الشخصية أثناء عملية الأنتقاء قبل التوظيف، كانت الملاحظات تدور كلها حول نفس النقائص.

فالمسألة تتعلق اذن بأخطاء في عملية التوظيف التي لم تراعى ولم تأخذ في الحسبان توجيهات مركز الأنتقاء والأختيار الذى أشار صراحة الى عدم صلاحية المترشحين الى مناصب العمل المذكورة.

أما فئة أعوان **التنسيق** التي يجب أن تتحلى بقدرة الأستيعاب والأتصال سواء تعلق الأمر بترجمة انشغالات الفئة التنفيذية وتوصيلها إلى الإدارة أو متابعة تنفيذ أوامر تم اصدارها ، فإنها تبدو غير قادرة على تأدية دور المستقبل والمرسل للمعلومات ومن هنا يتأكد عدم قيامها بدورها التنسيقى.

إن تحليلنا لمجموعة الأفكار الصادرة عن الفئات العمالية والمبررة لبعض المواقف الخاصة بتدني الأداء يطرح علينا التساؤلات الآتية:

هل نقص الأداء هذا يعزى إلى مسألة التكوين، أم التوجيه الغير صحيح أم إلى ظروف العمل الغير مواتية أو إلى عدم فعالية نظام التعبئة والتحفيز المعمول به على مستوى المؤسسات الإنتاجية.

تطرح علينا التساؤلات السالفة الذكر عدة عناصر تنير طريقنا وتدور حول:

-التكوين وكيفية تحديد الحاجة إليه.

-نظام تعبئة الموارد البشرية وتحفيزها.

بعد إجراء مقابلات مع عناصر الفئات المذكورة توصلنا ألى أن الإطارات تشعر بعدم الحرية في العمل ،وحتى وإن أبدت رأيها في مسألة التنظيم أو طرق تأدية العمل فإنها لا تجد أدنا صاغية بل يطلب منها الأكتفاء بما يملي عليها من أوامر بدون تعليق وإنها لا تتمتع بالاستقلالية التي تمثل أحد انشغالاتها من أجل تدعيم موقفها وموقعها في السلم الهرمي و تؤدى دورها كإطارات وليس كفئة تنفيذية كما هو الحال الآن.

وعند مقابلتنا لفئة التنسيق أتضح بأنها لا تدرك دورها جيدا فهي تستقبل الأوامر من عدة جهات وفي بعض الأحيان تكون الأوامر متناقضة فتؤثر على سير العمل. إن موقع فئة التنسيق وسط الهيكل التنظيمي لخير دليل على أهمية الدور الملقى على عاتقها فهي بمثابة جسر عبور واتصال له وزنه في الهرم التنظيمي. وقبل الشروع في تحليل نتائج أنجاز مخطط تنمية الموارد البشرية ينبغي أولا التفرق الى اجراءات تحديد الحاجة الى التكوين.

3. تحديد الحاجة الى التكوين.

بعد اتصالنا بمختلف الوحدات الإنتاجية على مستوى المؤسساتين ،أتضح أن تحديد الحاجة الى التكوين لا يعتمد على أسس وقواعد موحدة بل تخضع الى ممارسات قد تختلف من مؤسسة الى أخرى .

ان الحاجة الى التكوين الذى لايعتمد على عملية تحليل نوعية مع اشراك جميع المتدخلين تعتبر مجرد أرقام لاتخدم أهداف المؤسسة ولا تجدى نفعاً. كما يتضح كذلك أن مخطط التكوين يعتمد على يمكن عرضه من طرف مراكز التكوين على حساب ما يحتاجه المتربص أو ما يتطلبه منصب العمل.

4. دور المتدخلين فى تحديد الحاجة الى التكوين.

من خلال مختلف المقابلات التي تم إجراؤها مع المسؤولين حول عملية التكوين وتحليلنا لمختلف النصوص الموجودة يتضح جليا أن تحديد المهام والمسؤوليات أمر يتطلب إعادة النظر، حيث لا يوجد أى نص قانونى أو اجراء يحدد الأدوار ومختلف المتدخلين فى العملية، باستثناء بعض الممارسات التي تختلف من مؤسسة الى أخرى. فمن المؤسسات من يكتفي برأي المسؤول المباشر ومنها ما يرجع الأمر الى ادارة الموارد البشرية ومنها من يتوجه الى الفرد المعني بعملية بالتنمية وتعتبره المحرك الأساسى ،لأنه يدرك مواطن ضعفه ويستطيع التعبير عنها اذا ما أتاحت له الفرصة .

ثانيا :عملية تقييم نتائج التكوين.

كانت المؤسسات الأقتصادية فى السابق وفى وقت أنعدام دراسة وتحليل مناصب العمل تنظر الى التكوين بطريقة كمية ،ومع تطور الأساليب والوسائل أصبح الأهتمام بالكفاءات

النوعية الشغل الشاغل واحدى الاولويات التى تعتمد عليها المؤسسات لضمان حيويتها ونجاحتها، كما أصبح ينظر (بضم الياء) الى التكوين من الناحية الاقتصادية والتنظيمية، ويعتمد الباحثون فى تقييمهم لعملية التكوين على ثلاثة طرق :

- قياس مردودية التكوين أثناء الاداء.

- مقارنة المؤسسة بمؤسسة أخرى ناجحة لمعرفة مستوى التطورات.

- احداث توافق بين العامل ومنصب العمل.

وقد اعتمدنا فى هذا السياق على طريقة prof viateur larouche أستاذ علم النفس

بجامعة Montreal-CANADA الذى يحدد أربعة مستويات فى عملية تقييم التكوين:

- رد فعل المتربصين مستوى 1.

- تحسين المعارف مستوى 2.

- تحسين انتاجية العمل مستوى 3.

- تحسين انتاجية المؤسسة مستوى 4 (viateur larouche, evaluation de la formation , 1996,p5).

يرى خبراء الموارد البشرية أن كل مستوى من المستويات المذكورة يحتاج الى وسيلة أو أدوات للحصول على المعلومات.

- المستوى الأول: رد فعل المتربصين.

يراد من خلال هذا الاجراء قياس رد فعل المتربصين عند نهاية مرحلة التكوين، ثم تقييم مستوى التحصيل واكتساب المعارف اللازمة لتأدية العمل .

يرى BRET MARIELLE أستاذ بجامعة " بوردو" الفرنسية فى هذا المجال أن هناك

ثلاثة احتمالات يمكن تصورها:

فاما أن يكون المتربص راضيا عما أكتسبه من معارف ،وفى هذه الحالة يكون الهدف من التكوين بالنسبة الى الفرد قد تم بلوغه، واما أن يعبر المتربص على عدم رضاه ،وهنا يمكن القول أن عملية التكوين لم يكن لها صدى على المستوى الشخصى، أى أن مستوى التحصيل لم يبلغ الحد المنتظر من طرف المتربص.

أما الحالة الثالثة فتتمثل في اكتساب معارف تفوق ما كان ينتظره المتربص ،وهي حالة نادرة قلما تحدث ،وفى حالة وجودها يعتبرها المختصون عملية تواطؤ يغلب عليها الطابع الذاتى(MARIELLE BRET ,satisfaction à l'issue de la formation ,1996).

بعد تحديد فئة المتربصين بمختلف انتماءاتها والوقوف على محتوى التربصات التى برمجت وأنجزت من طرف المؤسسة على مستوى مراكزها التكوينية أو الوطنية، كانت ردود الفعل تدور حول المحاور التالية:

ا- ظروف الإقامة على مستوى مراكز التكوين:

كانت ظروف الإقامة على العموم مقبولة باستثناء 15% الذين عبروا عن عدم رضاهم وأبدوا أستياءهم تجاه ظروف الإقامة.

ب- ظروف التكوين:

فيما يخص ظروف التكوين ،أجاب المبحوثون على العموم بأن مدة التكوين كانت نوعا ما طويلة نظرا للظروف الاجتماعية التي يعيشها المتربصون، فمنهم المتزوج ومنهم المسؤول اجتماعيا على أسرة.

من الناحية البيداغوجية، عبر 95 % من عناصر العينة بأن الطريقة المستعملة تلقينية بحتة ولا تسمح بالمشاركة ولا تعتمد على وسائل بيداغوجية تسهل الفهم وتوصيل المعلومات.

ج- أهداف التكوين:

يراد من خلال هذا الجانب عملية التأكد من مدى بلوغ الأهداف المسطرة والمنتظرة من عملية التكوين .

وفى هذا السياق أكد 70 % بأن نسبة التحصيل قدرت ب 45 % مقابل 30 % غير راضين تماما على ما تم تلقينه، ويرجعون ذلك الى عدم التحكم فى المحتوى من طرف أساتذة التعليم القائمين بالعملية.

يبدو من خلال تحليل مختلف النتائج أن **عدم الرضا** داخل فئة المتربصين يشكل الصفة السائدة وهى عبارة عن سلوك طبيعى لأن التعامل مع الفرد الراشد مسالة تتطلب نوعا من المهارة ،ولا يمكن أن تتم بطريقة تلقينية،حيث أكدت مختلف الدراسات والبحوث التى أجريت

حول تكوين الكبار بأن نسبة التحصيل داخل الأقسام لا تتعدى 10% (EQUIPE .QUEBEC) (QUALITE).

وفى هذا الأطار يشير المختصون أن 70% من المعارف تأتي عن طريق الخبرة والتوجيه، و20% عن طريق الاحتكاك وتبادل الخبرات بين زملاء العمل. بعد الوقوف على مستوى رضا الفئات التي تم تكوينها سنحاول التطرق الى المستوى الثانى المتعلق بتحسين مستوى المعارف عن طريق التكوين .

- المستوى الثانى :تحسين مستوى المعارف.

تتم عملية التقييم هذه بعد مدة 6 أشهر من التكوين والاندماج داخل الوسط المهني وتشمل جانبين :تقييم قبل التكوين وتقييم بعد التكوين.

يتم التقييم قبل التكوين عن طريق اللجوء الى التقييمات السنوية التي توضح لنا نقاط الضعف التي يعانى منها كل عامل.

وبعد ستة اشهر من العمل الميدانى بعد التكوين ، تسند عملية تقييم المعارف فى هذه الحالة الى المسؤول المباشر والى العامل نفسه، لأن هذا الأخير يدرك ويعرف مواطن النقص التي يعانى منها أثناء تادية مهامه.

أشار كذلك مختلف المسؤولين أن تنمية المعارف لم تتم ،حيث أكد 85% من المشرفين على أفواج العمل أن التكوين لم يحقق تحسينا ولا زيادة فى المعلومات المساعدة على الأداء. كما لوحظ من خلال مقارنة تم اجراؤها بين مرجعية منصب العمل من ناحية متطلبات منصب العمل والمعارف المطلوبة وماتم تلقينه من تكوين ،أن برنامج التكوين كان مطابقا مع متطلبات منصب العمل بنسبة 30% فقط.

-المستوى الثالث: تحسين مستوى الإنتاجية الفردية.

يقوم العامل فى أغلب الأحيان بعمله طبقا لبرنامج عمل محدد مبدئيا وبموافقته، كما يتم تقييم مستوى الانتاجية الفردية بمشاركة كذلك .

تدل المعطيات المتوفرة على مستوى الإدارة أن الإنتاجية الفردية لم تشهد أى تغيير إيجابى على العموم ،حيث لوحظ أن التحسن مس 15% فقط من المعنيين.

وفى مجال استعمال ما تم اكتسابه من معارف عن طريق التكوين عبر 90 % من المتربصين أنهم لم يستعملوا المعارف التي أكتسبوها خلال الفترة التكوينية، مقابل 10% صرحوا بأنهم أستعملوها جزئيا.

إذا كان التكوين الجيد يعد من العوامل المساعدة على رفع الإنتاجية الفردية، فإن الجهود المتضافرة لمختلف الفئات ستؤدى كذلك الى تحسين مردودية المؤسسة بأكملها.
المستوى الرابع: تحسين مستوى مردودية المؤسسة.

بعد تحليل حصيلة الأعمال السنوية بالنسبة لمؤسستي **سونالغاز** و**سوناطراك** تبين أن مستوى نجاعتهما لم يتغير، وأن نوعية الخدمات قد شهدت تدنيا كبيرا، سواء تعلق الأمر بالجانب الأقتصادى أو الاجتماعى.

من الناحية **الاقتصادية**، تدل حصيلة النتائج لسنة 2009 أن مؤسسة سونالغاز سجلت خسارة تقدر ب 9% مقارنة مع السنوات الماضية (حصيلة الأعمال السنوية).

بالنسبة لسوناطراك، فإن الحالة الاقتصادية قد تدهورت الى درجة أدت الى هروب بعض كفاءاتها الى مؤسسات أجنبية عاملة بالجزائر فى نفس الأختصاص (حصيلة الاعمال).

ان الأتماد على التكوين الكلاسيكى وحده كعامل لأحداث التغيير غير كاف، وخاصة اذا تعلق الأمر بالفئات الدنيا (فئتي التنسيق والتنفيذ) التى تحتاج الى توجيه وتأطير .

بالأضافة الى حاجته للتكوين، فإن العامل يحتاج كذلك الى تعبئة تنشطه حتى يكون من الفاعلين والملتزمين ازاء المؤسسة، ولا يمكن أن تصدر هذه التعبئة الا من قيادة رشيدة تتبع أسلوب تسيير متجدد وحديث.

ثالثا: القيادة وتنمية الكفاءات:

تلعب القيادة والوظائف الأشرافية دورا هاما فى تأدية العمل و نوعيته لدرجة أن مدى فاعلية كل مؤسسة فى تحقيق أهدافها يتوقف الى حد كبير على مدى توفر اطارات مشرفة، قادرة وذات كفاءات عالية تقوم بتنظيم العمل وتوزيع الأدوار ثم توجيه العمال الى الطرق المناسبة أثناء تأدية العمل والتدخل اذا اقتضى الأمر لتعديل سلوكياتهم و طرق أدائهم.

ونظرا لأهمية العملية التأطيرية في جميع المجالات فإنه تم تخصيص هذا الجانب الى تشخيص عمل الأطارات العليا والوسطى ثم التعرف على أعوان التنسيق والتنفيذ باعتبارهم آخر حلقة في السلم الهرمي.

ان الهدف من هذا هو ادراك دور الأطارات في عملية تنمية المهارات لدى الفئات الدنيا، و الوقوف على الصعوبات التي تصادف عملية تأدية العمل على جميع المستويات. وللحصول على المعلومات التي تخدم الموضوع تم اختيار عينة تتألف من جميع الفئات و تمثل كل المستويات و ذلك بغية معرفة آرائهم واتجاهاتهم نحو العمل وطرق الأداء.

1. فئة الاطارات وعملية الاشراف:

يعتبر الأطار المحرك الفعال في العملية الانتاجية لأن دوره لا يقتصر على تأدية مهمات تقنية أو ادارية فحسب بل يتعدى الى أبعد من ذلك، ولمعرفة ما تقوم به هذه الفئة تم اختيار المتغيرات التالية :

-المستوى التعليمي، الخبرة، مكان التعليم أو التكوين و ذلك لغرض الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تؤثر على فاعلية الأطارات وقدرتهم على التجاوب مع المحيط المتغير باستمرار.

من أجل اكتمال الصورة تم فحص الملفات الإدارية الخاصة بالفئة المعنية، حيث أتضح أن 52% لهم خبرة تتراوح بين 3 و 6 سنوات وهي فترة غير كافية بالنسبة لأطار حتى يتمكن من الأندماج.

و قد دلت الوثائق أنهم مروا بعدة وظائف خلال هذه الفترة القصيرة لغرضين (حسب الادارة):

أولاً: تمكين الأطار من معرفة المؤسسة و ايجاد ما يناسبه من عمل.

ثانياً: تمكين الأطار من التعرف كذلك على مختلف نشاطات المؤسسة بغية توسيع معلوماته ميدانياً.

غير أن هذه الإجراءات لم تعط نتائج مرضية بل أثرت سلباً على سلوك الأطارات، فاعتبروا أنفسهم مهمشين وبالتالي بدأ شعورهم بالقلق وعدم الرضا ازاء الوضعية التي يعيشونها.

بعد المقابلات التي أجريت مع المسؤولين والمنظمين حول الطرق المستعملة والاجراءات المطبقة لتمكين الاطارات من التكيف والاندماج مع الوسط الأقتصادي والاجتماعي للمؤسسة، اتضح أن الهدف من هذه العملية لم يكن واضحا لدى الأطارات مما جعل هؤلاء يعتبرون تنقلهم من مكان لآخر ومن وظيفة لأخرى مجرد سد فراغ، وأثناء مقارنة أجريناها مع ما يقوم به الأطار من عمل و ما يتطلبه منصب العمل، لوحظ أن هناك فرقا شاسعا بين ما ينبغي أن يكون و ما هو كائن، وقد عبر أفراد العينة أنهم يجهلون خصائص الوظائف المسندة لهم وأنها لم تبلغ لهم أبدا.

وإذا وجهنا النظر نحو التكوين، يلاحظ أنه قد أشير أثناء تقديم حصيلة التكوين العشرية 1970-1980 وتم التأكيد على ضرورة اعادة النظر فى البرامج الموجهة لتكوين الأطارات، حيث لوحظ بأنها تقنية بحتة ولم تشمل على مقاييس تتصل بعنصر التنظيم والقيادة .
وأثناء عرض نتائج التكوين تدخل رئيس مجلس عمال المؤسسة العامة وأستطرد قائلا :
"ان هناك محورا من التكوين متعلق بالجانب الايديولوجي لا يمكن تجاهله، اذ قمنا الى حد الآن بتكوين اطارات تقنية عالية ضعيفة ايدولوجيا ويجب علينا ألا ننسى أن سونالغاز كمؤسسة اشتراكية هي وسيلة لتحقيق الثورة الاشتراكية و تحتاج الى اطارات ملتزمة ايدولوجيا ومكونة تقنيا."

ونظرا لانقلاب الموازين وظهرت الرأسمالية وحدها في الميدان بدون منازع ودخول المؤسسات الاقتصادية مرحلة الأستقلالية التي تتوقف على الفعالية سواء تعلق الأمر بالزيادة في المردودية أو تحسين النوعية، فان المدير العام لسونلغاز قد صرح لجريدة الشعب الصادرة بتاريخ 15 ماي 1988 قائلا :

"يعيش اقتصادنا الوطني مرحلة اعادة التنظيم والتحول الكبير بحثا عن الفعالية والشفافية التي تحمي جهازنا الأنتاجي من تقلبات الأسواق العالمية، وتسليحه بسلاح المنافسة والرواج بزيادة مردوده وتحسين نوعيته، كما أن المشاكل المعترضة لمسيرة سونالغاز تنحصر أساسا في التأهيل والتجهيزات .

بالنسبة الى الجانب التكنولوجي ،فأن مستوى مؤسستنا لا يختلف كثيرا عن مستوى الدول الرائدة في مجال الكهرباء من حيث المنشآت والتجهيزات التي تستدعي من كل متعامل في الميدان مستوى عال من التأهيل والخبرة."

على ضوء التصريحات الصادرة عن أول مسؤول في المؤسسة يبدو أن الأهتمام الموجه الى تنمية الكفاءات يحتل الصدارة ويشكل المحور الأساسي الذي تتركز حوله جهود المؤسسة، و ذلك عن طريق تفادي الضياع.

غير أن البيانات الأحصائية تؤكد بأن الاطارات التي تم تكوينها في الخارج بمؤسسات أجنبية تميزت بعدم الاستقرار حيث لوحظ أن 60% منهم أستقالوا بعد أتمام مدة العقد الذي يربطهم بالمؤسسة، وقد أبدى أغلبهم الرغبة في مغادرة المؤسسة قبل الأوان أي قبل أنقضاء مدة العقد من أجل الالتحاق بمؤسسات أخرى توليهم أهتماما أكبر.

وتأكيدا للدور الرئيسي الذي يلعبه الأطار كمحرك في العملية الأنتاجية تنص المادة 34 من القانون العام للعامل بأنه " يتعين على العمال الذين يتولون مناصب المسؤولية أو التأطير أن يقوموا بكل المهام المرتبطة بمنصبهم ولاسيما عملية تنظيم العمل الجماعي بغية الوصول الى أقصى ما يمكن من الفعالية والنجاعة.

ونظرا لما ينتظر من الأطار من تضحيات وجهود تخدم التنمية في شتى مجالاتها ، فإن تهيئة الظروف له وتزويده بالوسائل تعد ضرورة وشرطا أساسيا للقيام بدوره."

وللمزيد من المعلومات حول هذه الفئة أي اطارات سونالغاز وردا عن سؤال يتعلق بطموحاتهم على مستوى المؤسسة أبدى 90% رغبتهم في تغيير منصب العمل لا لأنه لا يتلاءم ومؤهلاتهم ولكن من أجل تغيير المحيط الذي يعتبرونه غير مناسب.

وقد صرح البعض بأنهم يفكرون في مغادرة المؤسسة الا أن قلة فرص العمل خارج المؤسسة والوضعية الحالية للبلاد جعلتهم يكتمون نواياهم، فهم يعتقدون بأن عملهم غير مهم وبامكان العامل البسيط القيام به ويهتمون الإدارة بعدم القيام بدورها وفقا للقانون الذي يحدد لكل دوره وصلاحياته، وعن سؤال حول نظرة الأطارات للإدارة كانت اجابتهم كالتالي :

25% أجابوا بأن الإدارة لا تثق في كفاءاتهم.

20% أكدوا أن هناك صعوبة في التجاوب بين الإدارة والاطارات.

20% أشاروا بأن المسؤولين لا يهتمون بالاطارات.

وفي نظرتهم للتكوين داخل المؤسسة ومدى اهتمامات الإدارة بهذا الجانب كانت الاجابات موزعة كالتالي :

جدول رقم 31 يبين آراء الاطارات في عملية التكوين.

الاجابات المتغيرات	عدد الاجابات	%
فرص التكوين قليلة	31	62
لا توجد سياسة للتكوين	28	56
لا يوجد مخطط للتكوين	21	42

كما أكد لنا معظم الاطارات بأن الاطار يعيش على مكتسباته أي على ما أكتسبه خلال الفترة الدراسية من معارف وأن عملية التكوين المستمر تعتبر في نظرهم منعدمة وبالتالي يجب الاهتمام بها.

بعد تحليل مختلف التصريحات سواء كانت صادرة عن الإدارة أم عن الأَطارات يستنتج أن معظم المشاكل ناتجة عن سوء الفهم وعن عدم فعالية نظام الاتصال.
جدول رقم 32 يبين نظرة الاطارات الى عملية الاتصال داخل المؤسسة:

الاجابات المتغيرات	عدد الاجابات	%
عدم وجود وثائق حول اجراءات العمل	21	42
وجود الاشاعات يؤثر على الجو العام للعمل	13	26

يتضح من خلال الأسئلة التي وجهت الى فئة المبحوثين (الاطارات) والمتعلقة بعملية الأتصال داخل المؤسسة، بأن أكبر عدد من الأطارات يشكون من عدم تدفق المعلومات بل يؤكد بعضهم بأنها محتكرة ومحجوزة في مستوى من المستويات وخاصة تلك المتعلقة بسير المؤسسة واجراءات العمل.

إذا كانت فئة الجامعيين القليلة الخبرة تشكو من التهميش وتشعر بالاستياء فما هو اذن شعور الفئة المقابلة التي تتميز بخبرة عالية.

من خلال المقابلات المتكررة مع هذه الفئة وتحليلنا للملاحظات التقييمية التي تتم سنويا يتضح أن هذه الفئة تشعر بنوع من الرضا في العمل الا أنها تشكو من التعب والملل الذي أصابها طيلة المشوار المهني الطويل، فهي تطمح في ترقية نهائية لضمان أجر يحقق لها حياة أفضل، لأنها على عتبة مرحلة التقاعد.

أما بالنسبة للعمل ومدى معرفتهم لأدوارهم و تأدية مهامهم، يلاحظ أنهم يحملون أعباء تفوق طاقاتهم ويشير أحدهم بأن هناك من يعمل أكثر من طاقته، بينما نجد البعض يأخذون أجورهم بدون عناء ويلمح لفئة الاطارات القليلة الخبرة و يقول متهمكا بأن هؤلاء الاطارات لا يحركون ساكنا ولا يمكن أن يعول عليهم فى الأمور الجدية.

إذا كانت فئة الاطارات القليلة الخبرة تشكو نوعا ما من عدم التكفل بانشغالاتها وأن الفئة المقابلة تشكو من الأرهاق فكيف ينظر المسؤول الأول لهذه الظاهرة وما هو موقفه حتى يمكن الحكم على هذه التصريحات.

بعد تحليل تصريحاته توصلنا الى أنه رغم الخبرة الطويلة لفئة بعض الاطارات ورغم سيطرتها على الجوانب التقنية، يبقى توصيل المعلومات الى ما دونهم مطروحا، ولقد صرح لنا أحد المسؤولين بأن هذه الفئة ذات الخبرة والأقدمية ورغم ما أعطيت من مسؤولية فانها تفضل العمل بنفسها بدلا من تعليم الآخرين وهذا ما جعلهم يشعرون بأرهاق.

على ضوء المعلومات المستقاة ميدانيا أثناء مقابلاتنا لفئة أعوان التنسيق والتنفيذ، اتضح أنه قلما يقوم الأطار بتوضيح ما يعمل، وخاصة أثناء اصلاح خلل نتج عنه انقطاع الكهرباء، وهذا دليل على احتكارها للمعرفة، وهناك من ينظر الى هذه الظاهرة من زاوية الصراع بين القديم والجديد أو صراع الأجيال اذا صح التعبير.

فيما يخص علاقات العمل كانت أغلب آراء فئة الاطارات المعنية (ذات لخبرة) تؤكد حسن العلاقات مع الرؤساء بينما تشير الملاحظات بأن هناك نوعا من التوتر بين الأطر الجديدة وتلك التي تتميز بخبرتها الطويلة، وخاصة اذا تعلق الأمر بعمل مشترك يجمع الاثنين معا. ان النظر الى مسألة عدم التوافق بين المجموعتين يبدو واضحا وهذا راجع الى خصوصية كل فئة، حيث يبدو من البديهي أن هناك ظاهرة رفض الجديد ومقاومة التغيير على مستوى قدامى الموظفين الذين يعتزون بتجاربهم الطويلة، فهم يشكلون جماعة غير رسمية لها تأثير وسلطة على مستوى الهرم التنظيمي ، وهم يميلون الى التفكير في كثير من أوجه حياتهم العملية بطرق متشابهة.

ان هذا الصراع بين القديم والجديد أو بين الصفوات القديمة والجديدة يعد نتيجة لاختلاف كل منهما سواء من حيث طبيعة التكوين أو طبيعة القيم التي تتبناها(نبيل السامالوطي 1981ص 344). فعلا أن هناك مجموعتين مختلفتين من حيث السن وطبيعة التكوين، فمن الصعب جدا تخلي كبار السن الذين تكونت لديهم تقاليد مهنية عريقة عن مواقعهم بسهولة، فهم يشعرون بتهديد مكانتهم الاجتماعية ونفوذهم داخل المؤسسة، ويعتقدون أن بناء هذه المؤسسة (سونالغاز) قد تم بسوا عدهم ، ويعتبرون أن الخبرة هي أحسن مدرسة، وينظرون الى الجيل الجديد بأنه يهدد البناء العضوي للمؤسسة ولكيانهم.

في الواقع أن هذه الظاهرة تعتبر طبيعية أي أنها نتاج للواقع الا أنها تشكل حالة مرضية تهدد كيان المؤسسة، لذا يتطلب دراستها بعمق للتخفيف من حدتها وتأثيرها. وفي هذا المجال يرى "روشر" أن نجاح برامج التنمية الاقتصادية أمر يرتبط بحدوث تحولات أساسية في طبيعة العقلية والاتجاهات والقيم والمفاهيم والأفكار التقليدية التي تسود داخل المجتمعات المتخلفة، والتي تعوق عمليات التغيير التكنولوجي والاجتماعي المتضمنة في برامج التنمية (نبيل السامالوطي نفس المرجع ص 347).

ولهذا يبدو من الضروري اهتمام الإدارة بالأطر القديمة والجديدة معا بغية تجديد العقليات نظرا للتطورات والتغيرات الجديدة المنتظرة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي، وهنا يؤكد "بونيسون" كذلك أن :

" التحديث القيمي والسيكولوجي والفكري وتحديد ممارسات الجماهير واكتسابها الطابع العقلي يعد أحد مكونات ومتضمنات التنمية الاقتصادية " (نبيل السامالوطي نفس المرجع ص 349).
ومن الجدير بالذكر أن مهمة الإدارة على مستوى المؤسسة للتوفيق بين القديم والجديد أمر بالغ الأهمية، اذ يرى :

JEANNET باعتباره خبيراً في تنمية المؤسسات أن إدارة الفعالة هي التي تستفيد من خبرة القدامى وأفكار العمال الجدد (اطارات) بحيث يؤكد أن كل واحد منهما يحمل ديناميكية خاصة لها وزنها في تنمية المؤسسة وكلاهما يكمل الآخر ضمن المسيرة التنموية التي تعتبر مهمة الجميع (REVUE ENDPCP 1983PII).

إذا أردنا الحصول على نظرة متكاملة، يستحسن التوجه لفئة التنسيق لمعرفة اتجاهاتها ونظرتها الى عملية التأطير، وتمهيدا لذلك سوف نتطرق الى مكونات فئة التنسيق والتي نرى أنها تخدم موضوع بحثنا وتساعدنا على تفسير البيانات.

ونظرا لأهمية المستوى التعليمي في مجال الأتصال داخل الوسط المهني ، فإن المؤسسة قامت ببناء مخطط تكوين يهدف الى رفع مستواها التعليمي لأنها منحدره من فئة التنفيذ ذات المستوى المتدنى.

يتكون مخطط التكوين الموجه الى فئة التنسيق من مرحلتين ،تتعلق الأولى بالتكوين القاعدي الأكاديمي الذي يراد من خلاله تلقين الفئة المعنية أساسيات الأتصال الكتابي لأن عملها يتطلب تحرير تقارير واصدار أوامر مكتوبة.

أما المرحلة الثانية فتخص التكوين التكنولوجي المتخصص الذي يهدف بالدرجة الأولى الى تحسين الأداء ويساعد على الترقية .

اتضح من خلال تنفيذ البرنامج أن نسبة المشاركة كانت ضعيفة ،حيث بلغت في البداية 65% ثم بدأت في الانخفاض الى أن وصلت الى 13 % ، ثم تحولت الدراسة الى مجرد راحة من عناء العمل على حد تعبير الكثير منهم.

كما قامت المؤسسة بتنظيم دروس بالمراسلة يشرف عليها اطارات جامعية بمشاركة ذوي الخبرة على مستوى مراكز التكوين، الا أنه رغم نشر الاعلانات ومحاولة التوعية والتحسيس عن طريق نشرات فردية وملصقات الا أنه لم يسجل أية استجابة ، وهذا يدل على أن هذه

الفئة ذات المستوى الضعيف لا تبذل أي جهد من أجل رفع مستواها رغم الشروط المتوفرة لذلك، وتبقى المطالبة بالترقية أمرا يستحيل تحقيقه لأن عملية الترقية كما تمت الاشارة اليها سابقا مرتبطة أساسا بمنصب العمل ومتطلباته.

على ضوء ما تقدم يبدو أنه لا يوجد تكامل بين الفئات الثلاثة المذكورة، بل تعمل كل واحدة بمعزل عن الأخرى بدلا من الانسجام والتكامل، وترجع هذه الوضعية أساسا الى عدة اعتبارات هي :

-عدم ادراك الأطارات لدورهم نتيجة عدم التكفل بهم من طرف الادارة وانعدام مخطط تكوين لتمكين أدماجهم.

-عدم قيام فئات التنسيق بمهامها نتيجة انعدام قوة الارسال لدى الاطارات وغياب قابلية الاستقبال، مما جعل فئة التنفيذ لا تتلقى أية توجيهات وتعمل وكأنها تتمتع بالاستقلالية التامة.

-عدم وضوح طرق الاتصال على مستوى المؤسسة، مما أدى الى تداخل الأدوار والصلاحيات، حيث لوحظ أن هناك أنشطة تدخل ضمن صلاحيات أعوان التنفيذ موكلة الى أعوان تنسيق وأحيانا الى اطارات عليا .

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن عملية التاطير المتمثلة فى الاشراف والتوجيه والتدريب للفئات الدنيا لم يتم تأديتها كما هو مطلوب.

وفى هذا المجال تنص المادة 30 من القانون العام للعامل "أن كل عامل يشرف على فئة من العمال يعد مسؤولا بالدرجة الأولى على نوعية العمل المؤدى من طرف العمال الذين يوجدون تحت وصايته، فكيف يعقل أن يؤدى الأطار دوره داخل المؤسسة وهو يجهل ما يجب القيام به اذ لوحظ أن 25 % فقط من الاطارات تدرك وتتحكم فى المهام الموكلة لهم، مقابل 75% لا يدركون ما يقومون به ويعتبرون أنفسهم مجرد عمال تنفيذ ينتظرون الأوامر والتوصيات.

2. فئة التنسيق وعملية الاتصال:

تشكل فئة التنسيق حلقة وصل بين فئة التنفيذ والمستوى الأعلى(الاطارات)،ولهذا فان مهارة الاتصال لدى هذه الفئة تعد من المسائل ذات الأهمية البالغة، سواء تعلق الأمر بالمعلومات الصاعدة التى تكون فى شكل انشغالات أم الهابطة فى شكل أوامر وتعليمات.

من خلال مختلف المقابلات التي تم اجراؤها مع عناصر العينة، اتضح على العموم أنها لا تدرك دورها كما ينبغي، بل اتضح أن هناك نوعا من التهرب من المسؤولية نتيجة عدم التوافق وضعف المستوى التعليمي الذي انعكس سلبا على قدرة الاتصال التي تتطلب مستوى مرتفعا يساعدها على الاتصال والتوصيل، كما نتج عن هذه الوضعية الغير سوية المتمثلة في ضعف المستوى التعليمي صراع بين فئة أعوان التنسيق والفئة التنفيذية .
وتوضيحا للرؤية، فإن 95 % من عناصر التنسيق لديها مستوى تعليمي متوسط، وتمت ترقيتها عن طريق الخبرة، وأما العناصر التنفيذية فتتشكل من: 60% (مستوى ثانوى) و5% (تقنى سامى).

ونظرا لخصوصية الفئتين فان الأطارات أصبحت تنظر الى فئة التنسيق باعتبارها غير قادرة على أداء دورها طبقا لمتطلبات المهنة التي تتطلب مهارات نوعية تتمثل فى الأستماع الى فئة التنفيذ ،أستقبال الآراء وأرسالها شفويا وكتابيا وبطريقة مفهومة .
من خلال تحليلنا لهذه الوضعية، نستنتج أن أسباب هذه الضاهرة متعلقة بالقوانين الداخلية التي تمنح مناصب التنسيق الى أعوان التنفيذ الذين يتمتعون بخبرة تقنية عالية تتجاوز 15 سنة.

أما المستوى التعليمي المرتفع نوعا ما لفئة التنفيذ فيرجع الى تغيير القوانين الداخلية المتعلقة بالتوظيف ابتداء من 2002 والتي حددت المستوى المطلوب لفئة التنفيذ بين الثالثة ثانوى وتقنى سامى.

أن تحليلنا لمختلف الاتجاهات الناتجة عن العلاقات الصناعية الغير واضحة والغير هادفة وأساليب العمل التي تطغى عليها الممارسات يبين أن رفع المستوى التعليمي للفئة التنفيذية، دون النظر الى فئة التنسيق يعد خطأ استراتيجيا لا يخدم أهداف المؤسسة ،بل يعمل على خلق صراع بين الفئتين ويعمل على تصديق البناء التنظيمي الذي يسعى الى تحقيق التكامل بدل التنافر.

فى الواقع أن نجاح أى مؤسسة متوقف على ارساء قواعد وأسس قيادة رشيدة تقوم بتعبئة وتحفيز الفئات الفاعلة ضمن واقع اقتصادي واجتماعي متغير باستمرار وتعمل وفق مخطط عقلاني يساعد على تكوين وتهيئة الجيل القادم الذي سيقود ويواصل المسيرة التنموية.

رابعاً: بناء مخطط الأستبدال أو الأستخلاف :

تتميز هذه المرحلة بالنظرة المستقبلية أو التنبؤية التي من خلالها تستطيع المؤسسة معرفة ما يمكن توفيره من كفاءات على المدى المتوسط والطويل بالنسبة للمناصب الحساسة. في الواقع، ومع حرب المواهب المعلنة في ظل اقتصاد السوق، أصبح من الضروري على كل مؤسسة الأستثمار في مجال تنمية قدراتها البشرية بكل جدية، عن طريق وضع وتصميم مخطط فعال لتسيير الأستبدال الذي يرمي الى توفير الظروف بغية تحضير قادة المستقبل.

1. مرحلة الكشف والتعرف على الكفاءات:

من خلال الاعلان عن الترشيحات، يتم رصد العناصر التي تستجيب للشروط العامة والخاصة ثم استدعاء المعنيين واخضاعهم لأختبارات تقييم من طرف لجنة مختصة. وتهدف هذه الأختبارات الى تحديد القدرات الظاهرة والكامنة لكل مترشح وتشمل:

-التخطيط،التنظيم والأشراف.

-القيادة.

-حل المشكلات واتخاذ القرار.

-العلاقات الأنسانية.

-تنمية افواج العمل.

-الأبداع والأبتكار.

2. مرحلة تطبيق مخطط الأستخلاف:

لقد تم التطرق الى مخطط التكوين الاستعجالي الموجه الى الفئات العاملة والذي يراد من جرائه القضاء على النقائص الناتجة عن ضعف الأداء أثناء تأدية المهام أو القيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتق الفرد، أما مخطط الأستخلاف أو التعويض فيتوجه الى الفئات الداخلية أو الخارجية، لأن الكفاءة المرغوب فيها قد توجد داخل المؤسسة أو خارجها وبالتالي ينبغي البحث عنها وتحديد موقعها ثم الحصول عليها.

بالنسبة للعناصر الداخلية ونظرا لأنعدام القدرات والكفاءات اللازمة للتكفل بتكوينها وتحسين أدائها على مستوى مراكز التكوين التابعة للمؤسسة، سواء تعلق الأمر بسونالغاز أو سوناطراك، فقد تم أبرام عقد تكوين مع مؤسسات وطنية وأجنبية، غير أن برنامج التكوين

المقدم كان يطغى عليه الطابع النظري ويعبر عن ثقافة معينة بعيدة عن مجتمعاتنا وقد لا تصلح لمؤسستنا.

بعد أنجاز مخطط التنمية بشقيه الاستعجالي والمتوسط المدى، حاولنا اجراء عملية تقييم للوقوف على ما تم اكتسابه من معارف خلال فترات التكوين .

أعتمدنا في عملية تقييمنا لمختلف التربصات على تنظيم لقاءات "تفعيل العقول"

BRAINSTORMING والتي ضمت 140 مشاركا من سوناطراك و80 من سونالغاز موزعين بالتساوي بين الأطارات السامية والمتوسطة.

من بين المحاور الهامة، تم التطرق الى قدرات تكيف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع التغيرات التي يعرفها المحيط من الناحية التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية.

من ناحية التغيير، كانت الآراء متعددة، حيث لوحظ أن :

40% يرون أن المؤسسة تصادف صعوبة في أحداث التغيير.

24% يرون بأنها تبحث عن كيفية التغيير، إلا انها لم تنجح، بينما يؤكد 5% من المبحوثين بأن المؤسسة لا تريد التغيير.

من ناحية التكيف كانت الآراء كالتالي:

54% اشاروا بأن المؤسسة قد تكيفت من الناحية التكنولوجية.

44% صرحوا بأنها تكيفت من الناحية الاجتماعية.

في مجال التنظيم، عبر المشاركون بأن اللامركزية المعتمدة تخص المشاكل فقط، وتبقى عملية التفويض مجرد شعار مكتوب لا يمكن تجسيده في الواقع.

من ناحية إجراءات وقواعد العمل، تم وصفها بالعراقيل التي تصادف المسؤولين وتقيدهم وتمنعهم من القيام بكل مبادرة.

وعن نمط القيادة، يلاحظ أن هناك شبه أجماع (70%) يصفونه بالتسلطي الموجه الذي لا يترك مجالاً للمبادرة بينما تتحفظ البقية وتمتنع عن التعبير.

يبدو من خلال تحليل مختلف التصريحات المتعلقة بالتكوين أو أمكانية أحداث التغيير أو التكيف مع المحيط، فأن المسألة معقدة وشائكة، لأن الأهمية التي يجب أن تعطى الى التكوين غير كافية، فالعامل مهما بلغت درجة كفاءته وقدرته يحتاج أولا الى تعبئة وتحفيز.

خامسا: تعبئة الموارد البشرية وتحفيزها.

تعيش المؤسسة الاقتصادية في الجزائر جملة من المشاكل يصعب تحديد درجة حدتها، فمنها ما يتصل بعملية التكوين ومنها ما يمس التنظيم والتسيير، غير أن التحكم في الوضعية أمر يتطلب معرفة أنشغالات جميع الفئات المعنية والمشاركة في العملية الإنتاجية

1. أنشغالات المديرية:

تحتاج الإدارة الى كفاءات تقوم بتسيير المؤسسة من أجل تحقيق ثلاثة أنشغالات أساسية، وتتمثل في ضمان أمنها، الصمود أمام المنافسة التي يفرضها المحيط وتحقيق القيمة الزائدة.

من ناحية أمنها، ينبغي على الإدارة الأهتمام بالجو الاجتماعي والعمل على تحسينه باستمرار، كما تعمل من أجل بقاء المؤسسة ضمن سوق تسودها المنافسة، غير أن الأستمرارية لا يمكن أن تحدث الا اذا أعتمدت على عنصر الكفاءة والتنظيم.

فالمؤسسة مطالبة بالأعتماد على استراتيجيات تاهب من خلال دراستها للمحيط الأقتصادي والاجتماعي والتكيف المستمر وبالتالي تستطيع مراجعة سياستها في الوقت المناسب وفقا للمتطلبات الظرفية.

أن دخول أقتصاد السوق أمر لا جدال فيه، وأن عدم تحقيق الأهداف سيؤدي لا محالة الى زوال المؤسسة .

وقد اشار الخبير MICHELETTI من خلال الدراسة التي قام بها حول المؤسسة

الناجحة حيث توصل الى النتائج التالية:

- أن تؤمن بأن تكون الأول في سوق المنافسة.
- أن يكون العمال محل أحترام وتقدير .
- العمل على أحداث التغيير والتكيف المستمر.
- الأعتماد على الصرامة والمرونة في آن واحد.

كما يشير نفس الخبير بأن بلوغ الهدف وتحقيق القيمة الزائدة أمر متعلق بتحديد الأهداف ثم تنظيم المؤسسة وتبني مخطط اتصال مكثف وموجه نحو جميع الشرائح المهنية من أجل تعبئتها وجلب أهتمامها (MICHELETTI,GRH 2009p42).

2.انشغالات الأطارات:

لقد أكدت مختلف الدراسات أن مهمة الأطارات لا تكمن في تنفيذ تعليمات أو تطبيق اجراءات عمل فقط بل ينبغي اشراكها في مختلف العمليات للأستفادة من عطائها ،فهي ترغب وتريد المشاركة في السلطة عن طريق الأقتراح ،التنظيم واتخاذ القرار عبر كل المراحل (WEIS ET COLLABORATEURS ,fonction RH 1988, p56).

-الأقتراح:

لقد تأكد كذلك من خلال العديد من التجارب بأن الأطار يملك القدرة على تحليل المواقف أو الصعوبات التي تعترض سبيله أثناء تادية عمله وبالتالي يستطيع أبداء بعض المقترحات الخاصة بتعديل أو تحسين اجراءات العمل والقضاء على الممارسات الغير لائقة، ولقد أعتبر بعض الخبراء بأن الأقتراح حق من الحقوق المتصلة بوظيفة الأطار بل ذهب بعضهم الى أبعد من ذلك وتم ادراج عنصر الأقتراح ضمن اتفاقية تلزم كل أطار على أبداء مقترحات تتعلق بتنظيم العمل والأبتكارات الخاصة بميدان تخصصه (CONVENTION CADRE ,1983,France p2) .

-التنظيم:

في مجال التنظيم تعتبر مشاركة الأطارات من الأمور الجادة والمطلوبة كذلك ،أذ تساعد على تكييف التنظيم مع التغيرات التكنولوجية والأقتصادية ولقد أثبتت الدراسات بأن التنظيم يشبه الإنسان، يصيبه الهرم وبالتالي يتطلب متابعة وصيانة وتعديلات تنبع من ذوي الخبرة وتكون في شكل معطيات تكون بمثابة تمهيد لأتخاذ القرار المناسب.

-صنع القرار:

تعتمد معظم المؤسسات الأقتصادية في الجزائر على مركزية القرار في أغلب نشاطاتها،ولقد ثبت فعليا أن المسؤول الأول على مستوى المؤسسة يهتم بجميع مجريات الأمور على حساب ما ينبغي القيام به من عمليات في مجال التخطيط والسياسة وتحديد المحاور الأستراتيجية.

كما تأكد فعليا أن المؤسسة الناجحة ،هي تلك التي تعتمد على المشاركة الجماعية وتطبيق مبدأ المشورة قبل أتخاذ القرار.

يدور **المطلب الثاني** بالنسبة للأطارات حول **المشاركة في الرؤية** التي من خلالها يتم تحديد السياسة العامة ورسم المخطط الاستراتيجي للمؤسسة.

كما يتمثل **المطلب الثالث** في **الأعلام المستمر** للأطارات ،لذا يستحسن بث ونشر كل المعلومات المتعلقة بسير واستراتيجية المؤسسة وجعلها في متناولهم.

3.أنشغالات الفئة التنفيذية:

بحكم موقعها في مؤخرة السلم الهرمي وتلقيها للأوامر والتعليمات،تتعلق انشغالات الفئة التنفيذية **بالعدالة ،الأستعمال الأمثل ثم الاحترام.**

يعبر **مطلب العدالة** عن كيفية تقييم الجهد المبذول بكل موضوعية، وقد تم أثباته أن عنصر الذاتية أمر لا مفر منه نظرا لأنعدام وسائل تقييم علمية في متناول المسيرين. وفي هذا السياق ينصح خبراء تسيير الموارد البشرية بتحديد وسائل تقييم سهلة الأستعمال ،لأن العامل يدرك تماما ما يقدمه من خدمة وما يتلقاه من مقابل ثم يقارن ذلك مع زملائه في العمل، فكل عامل يبحث عن التقييم العادل من طرف المسؤول المباشر عن طريق:

- تقييم مشاركته الفعلية وتثمينها.

- إتاحة الفرصة له لتنمية قدراته وتحسين مشاركته.

- وضوح العلاقة بين الجهد المبذول والأجر الممنوح له.

بالأضافة إلى **مطلب العدالة** يهتم العامل بعنصر **الأستعمال الأمثل**، وفي هذا المجال وضمانا لأستعمال الفئة التنفيذية "لكل حسب جهده وكفاءته" ينبغي على المسير العمل على أحداث التوافق بين ما يتطلبه منصب العمل وما يحمله العامل من مؤهلات.

بالأضافة كذلك إلى مسألة **الأستعمال الأمثل**،تطمح الفئة التنفيذية إلى مستقبل أحسن،عن طريق ترقيةها إلى مناصب عليا تكون في متناولها مقابل فترات تكوين ملائمة.

زيادة على عنصر العدالة والأستعمال الأمثل،فأن العامل يحتاج كذلك إلى جو عمل مريح يسوده الاحترام والتقدير .

وقد أكدت الدراسات أن العامل يحتاج إلى الاحترام والاعتراف بمجهوده ،لأن ذلك يساعد على زرع الثقة بين الطرفين (العامل-المسؤول) ويحفز على الأداء النوعي.

بعد التطرق الى أنشغالات الأطارات ثم الفئات التنفيذية، سنحاول الإشارة الى تطلعات المتعاملين الاجتماعيين وما ينبغي القيام به تجاههم.

هناك ثلاثة قضايا تشغل بال المتعاملين الاجتماعيين وتدور حول **الاستماع** لأنشغالاتهم **والتطبيق الجيد للتشريعات والقوانين** ثم الاعتماد على **ديناميكية اجتماعية** تسمح بالتفاوض.
-الاستماع :

في هذا المجال ينبغي على مديرية الموارد البشرية أن تحدد وسائل اتصال مع ممثلي العمال لدراسة الوضع الاجتماعي السائد على مستوى المؤسسة واقتراح الحلول اللازمة لكل الاختلالات الموجودة .

-تطبيق القوانين بكل جدية:

في مجال التطبيق للقوانين، ينتظر ممثلو العمال من الإدارة تطبيقا جيدا للقوانين الخاصة بالحقوق والواجبات وذلك تفاديا لكل نزاع محتمل، والذي قد يؤثر على فعالية الفرد والمؤسسة معا.

-الاعتماد على ديناميكية اجتماعية:

يتناول هذا المطلب الثالث طبيعة المنهج الذي ينبغي أتباعه لا من أجل حل المشاكل فقط وإنما عن طريق تبني طريقة وقائية بالدرجة الأولى، وينتظر المتعاملون الاجتماعيون من إدارة المؤسسة اتخاذ التفاوض كمنهج يعمل على تنمية الفرد والمؤسسة في آن واحد.

خلاصة:

أذا كنا قد تطرقنا الى مخطط التنمية الذي كان الهدف منه القضاء على مختلف النقائص التي تشكل حاجزا أمام تحقيق المؤسسة لأهدافها، وسلطنا المجهر على مختلف الأنجازات في مجال التكوين وتحديد مستواها، فإن المسألة لم يتم حسمها طالما أن النتائج المرجوة لم تتحقق ميدانيا. فالتساؤل يبقى مطروحا ويتطلب الأجابة، لأن سبب الأخفاق لا يمكن تحديده بدقة، وأن الانتقال من الوضعية الغير مرغوب فيها الى النموذج المثالي أمر يقتضي القيام بتشخيص الواقع بكل دقة بشتى أبعاده من أجل الوقوف على مختلف العوامل المؤثرة والمسببة للحالة التي تعيشها المؤسسة الاقتصادية في الجزائر.

أن تجسيد مشروع المؤسسة لا يمكن أن يعتمد على المقاربة الجزئية، بل نرى أن المخرج يكمن في المقاربة الكلية التي تأخذ في الحسبان العوامل الثقافية والاجتماعية التي لها وزنها سواء تعلق الأمر برسم سياسة الموارد البشرية أم التخطيط لها. انطلاقاً من مختلف الملاحظات وأفكار الجزئية التي تم الحصول عليها، سنحاول من خلال الفصل الموالي تقديم نظرة نقدية تقييمية وتقويمية لما يجري ميدانياً.

الفصل السابع

ألفصل السابع

تحليل نقدي لممارست المؤسسة الجزائرية فى مجال تنمية الموارد البشرية.

أولاً: الجانب التنظيمي.

ثانياً: نظام التوظيف.

ثالثاً: المحيط الداخلي والخارجي.

1 . المحيط الداخلي.

2. المحيط الخارجي.

رابعاً: نظام التقييم.

1. وسائل التقييم.

خامساً: أحوال الصحة للعمال.

1. حوادث العمل.

خلاصة

تمهيد:

تعتمد الدول السائرة في طريق النمو على بعض الممارسات أثناء مجابتهها للتخلف الذي أصبح ظاهرة عامة تمس جميع القطاعات. لقد أهتم الباحثون في مجال العلوم الإنسانية بالمؤسسات وأعتبروها ميداناً واسعاً لدراساتهم وابداعاتهم، وتكونت لديهم نظرة تقترب ربما من نظرة المسيرين من حيث الهدف، فهناك

مشاكل تنظيمية ومهنية واجتماعية تتطلب حولا ملائمة في وقت أصبحت فيه العولمة تنظر الى المؤسسة باعتبارها فضاء اقتصاديا واجتماعيا يكون فيه البقاء للأقوى والأجدر. لقد ازدادت مطالب الزبائن الذين يريدون خدمات نوعية، وتبعثها الأنشطة العمالية التي تدعو الى تحسين ظروف العمل والقدرة الشرائية، فكيف يكون تصرف الإدارة أزاء مثل هذه المواقف، فهي أذن بين قوتين، قوة خارجية تطالب بتحسين الخدمات، وقوة داخلية تنادي بتحسين أحوالها وظروفها المهنية.

بالإضافة الى هذه الضغوطات هناك العديد من عناصر التأثير المتمثلة في المعايير الاجتماعية، القوانين والاجراءات، ثم الجماعات الضاغطة ولجان المشاركة التي تلعب دورا هاما في تغيير مجريات الأمور. أمام هذه الوضعية المحفوفة بالأكراهات والضغوطات التي تعترض سبيل المسير سنحاول التطرق الى عينة من الممارسات والتصرفات وذلك بنظرة نقدية .

أولاً: الجانب التنظيمي:

أن أول إجراء تقوم به المؤسسة أثناء نشأتها، يتعلق بمسألة تصور التنظيم الملائم الذي من خلاله يتم رسم قنوات الاتصال مع المحيط الداخلي والخارجي. ولقد شهدت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خلال الفترات المتعاقبة العديد من الممارسات الظرفية التي لا تحمل الصبغة العلمية، فكان التنظيم قبل عملية الهيكلة الأخيرة يتألف من خمسة مستويات هرمية، فنشأ عن هذا النوع من التنظيم مشاكل عديدة تتعلق بمسألة التنسيق الذي طرح بحدة وبجدية أثناء مختلف اللقاءات الرسمية والغير رسمية. يرى المختصون في مجال التنظيم أن التنظيم الجيد والفعال هو ذلك الذي لا يتعدى ثلاثة مستويات، لأن تعدد المستويات لا يسهل تدفق المعلومات ويقلص من الفعالية. كما يرى henry mintzberg أن تلاحم المجموعة يحدث في إطار نظام يساعد على استمرارية المؤسسة وبقائها ويرى كذلك بأن الأختلالات التي تحدث أو تظهر تكون في الغالب ناتجة عن التنظيم الذي لا يواكب التغيير.

تجاوبا مع متطلبات المحيط المتغير ،قامت مؤسسة سنالغاز سنة 2005 بأعداد هيكل تنظيمي يتألف من أربعة مستويات تبدو متناسقة ،كما تم أعداد خريطة للشغل تحتوي على جميع مناصب الشغل مع تحديد مستوياتها.

بالإضافة الى تقليص عدد مستويات الهرم التنظيمي من خمسة الى أربعة، تم تقليص مستويات مناصب العمل كذلك، فأصبحت خريطة الشغل هذه تتألف من 30 % من مناصب العمل تتكون من ثلاثة مستويات، 40 % ثنائية و30% أحادية المستوى ،أو بعبارة أخرى فإن شاغلي المناصب الأخيرة لا يستفيدون من عملية الترقية أبدا .

بالنسبة للمناصب الثنائية والثلاثية المستوى تم تحديد مدة الأنتقال من مستوى الى آخر بثلاثة سنوات خبرة ، وفي هذه الحالة سيبلغ العمال الحد الأقصى لمناصبهم خلال فترة لا تتجاوز العشر سنوات،وهكذا تصبح عملية الترقية العمودية غير ممكنة. كما أتضح من خلال قنوات الأتصال الأفقية المعمول بها على مستوى التنظيم،أن الترقية لا يمكن أن تحدث الا في إطار التخصص أو المنصب المشغول.

إذا كانت عملية الترقية ممكنة ومحدودة في اطار التخصص فأنها تبدو مستحيلة ما بين التخصصات،أو بعبارة أخرى أن هناك حواجز أفقية لا تسمح بالتفاعل أو الاتصال بين مختلف عناصر التنظيم.

تطبيقا لسياستها الرامية الى التوجه نحو زبائنها الذين ينتظرون خدمات أحسن وعلى سبيل المثال، قامت المؤسسة بإنشاء منصب "ملحق تجاري" أحادي المستوى، فتم توظيف 1300 مترشحا جامعيًا موزعين على مختلف مديريات الشرق الجزائري.

من البديهي أن لكل عامل طموحات وأهدافا مهنية يريد تحقيقها مقابل ما يؤديه من عمل ، وقد تاكد من خلال مختلف الدراسات أن مردودية العامل تتحدد بالعديد من العوامل ،ومن ضمنها المهنة المناسبة التي تمنحه قابلية النمو.

كانت السنة الأولى بالنسبة للملحقين التجاريين عبارة عن مرحلة تكيف مع المحيط واكتسابا للمعارف الميدانية، وبعد مرور سنتين عن توظيفهم ،بدأت الشكاوي تتهاطل على الإدارة والتي تعبر كلها عن الأستياء تجاه وضعيتهم المهنية.

إذا كان الزبون يحتاج الى خدمات جيدة ، فمن الطبيعي أن الأداء الجيد لا يصدر عن عامل لا يشعر بالرضا والاستقرار النفسي داخل الوسط المهني.

ولهذا فقد أنعكس الشعور بعدم الرضا على المردودية الفردية والجماعية، وعلى سبيل أمثال ، لوحظ أن الخسارة التي قدرتها بـ 13 مليار سنتيم سنة 2006 على مستوى مديرية الطارف لتوزيع الكهرباء والغاز قد ارتفعت الى 15 مليار سنة 2007 و 17 مليار سنة 2008 ، وهي أرقام مرشحة للارتفاع ما لم تقم الإدارة باتخاذ الإجراءات الضرورية والبحث عن الأسباب الحقيقية التي تبدو خفية (الحصيلة السنوية).

ان تدني المردودية قد لا يعزى الى سبب واحد ، غير أن مسؤولية الفئة المذكورة تبدو كاملة تجاه هذه الظاهرة.

ويرى tremblay في هذا المجال بأن أحسن تنظيم، هو ذلك الذي يساعد على تادية العمل وينصح بأن يكون التنظيم مرنا ومتطورا يسمح بالترقية والنمو داخل المهنة أو خارجها. وفي نفس السياق يشير الى دراسة مقارنة قام بها حول المردودية في إطار تنظيم مرن وآخر ميكانيكي لا يسمح بالتجاوزات (صارم) ، حيث تؤكد بأن المردودية في التنظيم المرن بلغت 68 بالمئة بينما لم تتجاوز 50 بالمئة في التنظيم الأخر (ميخال ترومبلاي، مرجع سابق، ص 129-139).

وقد أتضح ميدانيا كذلك أن الضالة في فرص الترقية والتقدم بالنسبة للعامل قد تؤدي الى العزلة وتخلق لديه اتجاهات سلبية نحو الإدارة (محمد بومخوف 1991، ص 299).

بعد تحليلنا للأجراءات التنظيمية المتخذة من طرف الإدارة ونظرا للوضع الداخلي للمؤسسة، فإن هذه الظاهرة ستزداد حدة في المستقبل القريب اذا لم يتم التكفل بالأنشغالات العمالية وخاصة تلك الفئة التي بلغت الحد الاقصى لمناصب عملها والتي فقدت الأمل في الترقية وترى غموضا في مستقبلها المهني .

ولتوضيح درجة حدة المشكلة وما سببها من نتائج في المستقبل سنقدم فيمايلي الوضعية العمالية بكل فئاتها مقارنة مع مناصب عملها، وسوف نتخذ وحدة الطارف لتوزيع الكهرباء والغاز كنموذج والتي تضم 250 عاملا.

يلاحظ أن 185 عاملا أي نسبة 74 % من المجموع لا ينتظرون ترقية طالما أنهم بلغوا الحد الأقصى لمناصب عملهم، ولقد أصبحت هذه الوضعية مصدرا لستياء وزادت المطالب والشكاوى وبلغت ضاهرة التغيب مستوى لا يمكن تجاهله وأثرت سلبا على سير المؤسسة، وقد ظهرت كذلك سلوكيات تمثلت في رفض العمل والغيابات المتكررة والغير مبررة مما جعل الإدارة تتخذ اجراءات ردية لمكافحة هذه الضاهرة السلبية.

جدول رقم 33 يمثل العقوبات حسب الدرجة والفئات مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-شرق:

الدرجة	نوع العقوبة	اطارات	تنسيق	تنفيذ	المجموع
1	انذار	19	98	141	258
1	توبيخ	17	53	114	184
1	طرد : يوم الى 3	15	93	189	297
2	طرد : شهر	-	12	14	26
2	تخفيض درجة	1	22	36	59
3	طرد نهائي	15	46	84	145
المجموع	-	67	324	578	969

يتبين من خلال الجدول رقم 38 أن عملية الطرد النهائي شملت 15 % من مجموع الذين تمت معاقبتهم ، وهي نسبة كبيرة اذا اعتبرنا أن هدف المؤسسة هو المحافظة على استقرار العمالة وتفادي الضياع .

ولقد اتضح من خلال تحليلنا لمحتوى الملفات الإدارية أن أكثر من 60 % من المطرودين نهائيا لم يحصلوا على ترقية لمدة تفوق 7 سنوات وأن 52 % منهم تلقوا تكويننا داخل المؤسسة (مراكز التكوين).

أما اسباب عقوبات الدرجة الاولى فكانت أغلبها (70 %) تدور حول رفض العمل والتغيب إضافة الى السلوك السيء تجاه المسؤول المباشر.

من خلال تحليلنا للوضعية بعمق نستنتج أن هناك ردود افعال سلبية من طرف العمال نظرا لعدم حصولهم على ترقية ، أو بالاحرى يعتبرون أنفسهم مهمشين، أما الإدارة فبدلا من القضاء على أسباب الظاهرة، حاولت القضاء على النتيجة.

إذا كان التنظيم لا يتمتع بالمرونة ويفتقد إلى عنصر الرشد والعقلنة، فكيف تنشط الفئات العمالية داخله، وهذا ما سوف نتناوله في النقطة الموالية التي خصصناها إلى نظام التوظيف الذي لا يخلو من نقائص.

ثانياً: نظام التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف نشاطاً هاماً ضمن وظيفة الموارد البشرية، ومن خلالها يتم توفير الموارد البشرية المؤهلة التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب، غير أن العملية لا تتم تلقائياً وإنما تخضع إلى تخطيط وبرمجة.

يرى الخبير pert أن التوظيف الجيد يخضع إلى برمجة وتنفيذ منطقي، فتبدأ عملية التوظيف بالإطارات أولاً وتخضع إلى مخطط أدماج يعكس أنشغالات المؤسسة والفرد معاً، وهكذا يحدث التكامل بين هدف المؤسسة المتمثل في توفير موارد بشرية قادرة على أداء دورها وبين هدف الفرد المتعلق بأيجاد وظيفة تتوافق ومؤهلاته (arbre de pert). بعد أدماج الإطارات مع المحيط الداخلي، يتم القيام في المرحلة الثانية بتوظيف عناصر التنسيق بنفس الطريقة، غير أن متابعتهم ستكون بمشاركة فئة الأطارات الجديدة وتحت إشراف مؤطرين على دراية بمجريات الأمور.

بعد انقضاء فترة التربص وأدماجهم في الوسط المهني، نمر إلى المرحلة الأخيرة الخاصة بفئة التنفيذ، غير أن متابعتهم ستكون بمشاركة فئة التنسيق الجديدة وهكذا يحدث التكامل بين الفئات الثلاثة ضمن إطار تسوده روح المشاركة والتضامن (planning de pert). انطلاقاً من هذه المعطيات التي تعبر عن خبرة الدول المتقدمة والتي تمثل إجراءات وقواعد منطقية قد تصلح لواقعنا، سنقوم بتشريح نظام التوظيف الساري المفعول في مؤسساتنا الاقتصادية.

حقيقة أن عملية التوظيف تحتاج إلى تخطيط يعتمد بالدرجة الأولى على مناصب شاغرة ضمن الهيكل التنظيمي وعلى التطور الذي تشهده المؤسسة في إطار تكيفها مع التطورات التكنولوجية والاقتصادية، وقد تمر عملية التوظيف هذه بمراحل متعددة:

1. مرحلة البحث عن المترشحين:

يتم البحث عن الكفاءات باللجوء الى الموارد البشرية الداخلية أولا ،وفى حالة أنعدامها داخليا تلجأ المؤسسة الى سوق العمل الخارجية المحلية أو الوطنية.

مرحلة الانتقاء أو الاختيار:

تعتبر هذه المرحلة ذات أهمية كبيرة بالنسبة الى المؤسسة، لأن الاختيار الجيد للعناصر يؤدي حتما الى بلوغ الأهداف واستقرار البناء التنظيمي وتماسكه، كما يمكن تقسيم هذه المرحلة الى خطوات متناسقة ومتتالية:

أ- خطوة الاختبار الكتابي:

وتتمثل في تقييم المترشح من ناحية المعارف النظرية التي لها صلة بالمنصب المراد شغله، وتوكل العملية في غالب الأحيان الى اطارات مختصة في المجال المطلوب تحت إشراف مديريةية الموارد البشرية أو الى مراكز التكوين التابعة للمؤسسة.

ب- خطوة الاختبار الشفوي:

بعد الاختبار الكتابي ، يتم اختيار 05 مترشحين لكل منصب عمل لمرحلة الاختبار الشفوي الذي يراد من خلاله التعرف على قدرات ومهارات الأتصال لدى المترشح وتكون في شكل حوار حول موضوع له علاقة بالوظيفة المراد شغلها أو أحد مواضيع الساعة.

بعد المرحلة الثانية (الاختبار الشفوي) ، يتم اختيار 03 مترشحين من بين الخمسة للمرحلة النهائية التي يتم من خلالها تحديد العنصر الأجدر والأحسن.

ج- خطوة الاختبارات السيكوتقنية:

يتكون نظام الاختبار السيكوتقني من 13 مؤشرا لها علاقة بالوظيفة المطلوبة وتتمثل في:

1- قدرة التحليل.

2- الأستيعاب.

3- التنظيم.

4- تحديد الأولويات.

5- روح الابتكار.

6- الثقة بالنفس.

7- النشاط.

8-المبادرة والأستقلالية.

9-المرونة والتكيف.

10- قدرة الأتصال.

11-التعبير الشفوي..

12-التعبير الكتابي.

13-الدوافع.

تهدف هذه الخطوة الى الوقوف على قدرات الفرد الذهنية وذكائه ثم دراسة شخصيته، ويتم إنجاز هذه الخطوة بالأعتماد على مرجعية مناصب العمل.

إذا كانت الخطوات السالفة الذكر من الناحية التنظيمية والنظرية تمثل مختلف الإجراءات والقواعد التي تشكل نظام التوظيف داخل المؤسسة، فكيف تتم عملية التطبيق ميدانياً؟

يلاحظ من خلال تفحصنا للواقع، أن خطوة الأختبار الكتابي قد ألغيت بطريقة غير رسمية وأصبحت خطوة الأختبار السيكوتقني شكلية لا يتم الأعتداد عليها في أتحاذ قرار التوظيف، والدليل على ذلك أنه تم توظيف خلال الفترة الممتدة بين 2005-2009 أكثر من ثلث المترشحين الذين لم يتحصلوا على المعدل على حساب الذين كانوا من المتفوقين. أن هذا الأجراء المتخذ بطريقة غير رسمية، أصبح منذ 2004 الطريقة المتبعة من طرف أغلب المؤسسات التابعة لقطاع الكهرباء والغاز، وهذا يناقض نتائج الدراسة التي قمنا بها بمعية مركز الأنتقاء، حيث أضح بأن المترشحين للعمل والذين تتوفر فيهم الشروط هم الأكثر استقراراً، بينما لوحظ أرتفاع نسبة عدم الأستقرار لدى الفئة الأخرى التي لا تستجيب للشروط المطلوبة.

إذا كانت الأختبارات السيكوتقنية الزامية، وتتطلب أموالاً طائلة، حيث بلغت 350 مليون سنتيماً سنة 2009 فما هو جدوى تنظيمها إذا كانت تبقى مجرد وثيقة لا تساعد على أختيار أحسن العناصر؟

إذا كانت مرحلة الأنتقاء من الناحية النظرية تبدو متناسقة ومنطقية بل تعتبر طريقة مثلى في نظر البعض، فأنها تعاني من نقائص في الجانب التطبيقي، وعلى أعتبار أن كل خطأ في

عملية الأنتقاء ستعكس آثاره على عملية ادماج العناصر الجديدة وعلى سير المؤسسة فكيف تتميز هذه المرحلة؟

2. مرحلة التجربة والادماج:

تعتبر هذه المرحلة حاسمة نظرا لأهميتها بالنسبة للمؤسسة والفرد معا، وتتوقف نتائجها عن مدى الأعداد لها، فالعامل الجديد مجرد صفحة بيضاء وبأستطاعة المؤسسة أن تجعل منه عاملا ناجحا أو عبءا عليها، وفي هذا الشأن يمكن القول بأنه لا يوجد مترشحين ضعفاء بل أن عدم التكفل بأدماجهم يرجع أساسا إلى ضعف عملية التأطير. ولهذا ينبغي على كل مؤسسة تريد تحقيق النجاح وتجعل مواردها البشرية في مستوى الطموحات ، أن تقوم بأعداد مخطط ادماج فعال موجه للعناصر الجديدة مع التركيز على قيم وثقافة المؤسسة التي تدخل ضمن العوامل المساعدة على عملية الأندماج ضمن الوسط المهني والاجتماعي.

3 . تقييم مرحلة التجربة والادماج:

تختلف فترة التجربة من فئة لأخرى وقد حددها المشرع الجزائري ب12 شهرا غير قابلة للتجديد بالنسبة للأطرات، و6 أشهر لأعوان التنسيق ثم 3 أشهر بالنسبة لأعوان التنفيذ. كما تم ذكره أنفا، أن تحقيق الأدماج عملية تتوقف على نوعية البرنامج المسطر، على كيفية تنفيذه وعلى القدرة التأطيرية، ويؤكد وزراء التربية الأفارقة في هذا السياق أثناء مؤتمر Iagos سنة 1976 على ضرورة بناء برنامج ادماج يجعل العناصر الدخيلة تتكيف بسرعة مع المحيط الداخلي والمحلي (Conf des ministres de l'education africains, .1976p p2-3) على ضوء ما تم ذكره، سنقوم بتقديم نتائج تجربة وحدة الطارف لتوزيع الكهرباء والغاز في مجال تقييم فترة التجربة التي تضم 50 عنصرا تم توظيفهم خلال سنة 2008. بعد تسليط الضوء على مختلف الفئات التي كان لها حظ الأنتماء الى المؤسسة، أتضح جليا أن عملية الأدماج لم تتم طبقا للصورة المنتظرة لسببين هاميين:
-عدم وجود برنامج ادماج يعكس طموحات الفئة الجديدة وما هو منتظر منها.
-التركيز على الجانب التقني في المؤسسة دون الأهتمام بالجوانب الأخرى .
-عدم قدرة المشرفين على توصيل المعلومات نتيجة ضعفهم من الناحية البيداغوجية.

وقد انعكست مظاهر عدم الأندماج على سير المؤسسة وترجمت إلى سلوكيات تمثلت في شكاوي وتظلمات غير مبررة، حيث تم تسجيل 12 طلبا من أجل تغيير منصب العمل، منهم 03 مدعين ذلك بشهادات طبية تم رفضها في النهاية من طرف طبيب العمل، كما تم تسجيل خلال فترة الأندماج 05 حوادث -عمل نتيجة عدم احترام قواعد وأجراءات العمل المعمول بها.

من خلال تحليل مختلف الممارسات سواء تعلقت بالمسائل التنظيمية أو بأجراءات التوظيف يتضح بأنها تخفي العديد من الأهداف الذاتية التي لا تساعد على التسيير الراشد ولا يمكن أن تخدم مصلحة المؤسسة ، وخاصة ونحن على أبواب اقتصاد السوق والانفتاح على العالم الخارجي الذي يتطلب التحكم في مجرياته بالاعتماد على الكفاءات العالية. بعد تناولنا لعملية التوظيف من الناحية الإجرائية ، سنحاول التعرف على مكونات فئة الملحقين التجاريين الذين تم توظيفهم كنموذج، مبتدئين **بالسن والجنس ثم التخصص.**

ا- التصنيف من حيث السن والجنس:

من البديهي أن الفرد لا يقوى على العمل في طفولته الأولى ولا في هرمه، ولهذا يعتبر السن أحد العوامل التي لها وزنها في العملية الإنتاجية ، كما يعتبر التحكم في السن أحد المعطيات التي تساعد على عملية التخطيط.

جدول رقم 34 يبين سن و جنس الملحقين التجاريين بسونالغاز شرق:

السن الفئة	30 -25	35-31	40-36	مج
رجال	201	200	521	922
نساء	150	122	106	378
المجموع	351	322	627	1300

تدل مرجعية الكفاءات ، أن وظيفة الملحق التجاري تتطلب جهدا يتمثل في التنقلات مشيا على الأقدام واتصالات مستمرة مع الزبائن، الشيء الذي قد يصعب من مهمة النساء اللواتي لا يتحملن الصعوبات، وبالفعل كانت بدايتهن في العمل شجاعة ودامت خلال فترة التربص كلها. وبعد تثبيتهن رسميا ،بدأت المعنيات بالأمر يتهربن من العمل خارج المؤسسة ،بسبب المضايقات التي تعرضن لها أثناء زيارتهن للزبائن حسب ما تم التصريح به. وحسب المعلومات المتوفرة لدينا، فإن 86 % من المعنيات تقدمن بشهادة طبية تمنعهن من العمل الشاق وبالتالي أصبحت المقولة "الأنسان المناسب في المكان المناسب" مجرد شعار لا يخدم مصلحة المؤسسة التي تحتاج الى كفاءات. من حيث السن يلاحظ أن التوزيع يطرح أشكالية كذلك ،لأن حوالي 50 % من الملحقين التجاريين قد أقتربوا من سن الأربعين . ونظرا لخصوصية منصب العمل "ملحق تجاري" وما يتطلبه من جهد فيزيقي ، كان من الأحسن على المؤسسة ألا تختار العنصر النسوي مع إعطاء الأولوية الى الشباب الذين يتمتعون بلياقة بدنية عالية.

ب- التصنيف من حيث التخصص:

جدول رقم 35 يبين تخصص الملحقين التجاريين :

مجموع	اعلام الي	اقتصاد	كهر وتقني	ميكانيك	الالكترونيك	التخصص
						جنس
922	40	41	420	121	300	رجال
378	68	20	180	60	50	نساء
1300	108	61	600	181	350	المجموع

بعد تحليل حصيلة الأنشطة التي يقوم بها الملحقون التجاريون ،توصلنا الى أن الفئة التي تتميز نسبيا بحسن الأداء تنتمي الى تخصص "الأقتصاد والأعلام الالي" وبالتالي نستنتج أن المؤسسة لم تأخذ في الحسبان هذا الجانب الذي قد يكون له تأثير على التكيف مع

المهنة وعلى المرادودية ومع المحيط.

أنطلاقاً من هذا المؤشر ،قمنا بتوجيه عدة أسئلة الى الفئة المذكورة حول التخصص ومدى علاقته بتأدية العمل ،فكانت الأجابات متباينة، حيث أشار 68% بأنه لا توجد أية علاقة بين نوعية العمل وشهادة الدراسة الجامعية التي يمتلكها ،ولقد ذهب بعضهم الى اعتبار أن تأدية العمل الذي يقوم به يستطيع الشخص ذو المستوى الأبتدائي القيام به.

ومن أجل قياس اتجاهاتهم حول الأنشطة القائمة بها ،صرح 95 % من أفراد العينة التي تتشكل من 50 عنصراً بأنهم يرغبون في تغيير المنصب الذي يعتبرونه لا يتطابق مع مستواهم الجامعي من جهة ومن جهة أخرى لا يسمح بالترقية، فهم يعتبرون أنفسهم غير مستعملين أستعمالاً أمثلاً لأن عملهم يشترط بالدرجة الأولى جهداً فيزيقياً ولا يحتاج إلى تحليل أو مشاركة ذهنية أو تركيز فكري.

إذا كانت المؤسسة لا تعير أي اهتمام الى التخصص الملائم وترى بأن كل التخصصات قد تصلح لتأدية جميع الأعمال ،فإن الدول المتقدمة حالياً تنظر عكس ذلك ،حيث توصلت الى قياس المرادودية حسب نوعية التخصص وأستنتجت أن هناك علاقة وطيدة بينهما،فالأعمال التجارية تحتاج الى علاقات أنسانية والى قدرة التأثير، وهذه الصفة لا يمكن أن تكون عاملاً مشتركاً بين جميع التخصصات (GEORGES psacharopoulos,op cit,p624)، لأن محتوى البرامج يختلف من تخصص إلى آخر .

أن عنصر العلاقات الأنسانية لا يتم تلقينه في التخصصات التقنية وبالتالي يمكن الجزم بأن توظيف العناصر التي لها علاقة بالجمهور يدخل في إطار العلوم الأنسانية.

من خلال تحليلنا لهذه المواقف يبدو أن الفئة المذكورة تمر حالياً بمرحلة رد الفعل النفسي وهي مرشحة الى مرحلة الأرهاق التي بدأت أعراضها ترتسم.

ثالثاً: المحيط الداخلي والخارجي.

تحتاج قدرات الفرد مهما بلغ مستواها، الى عناية فهي تؤثر وتتأثر بالنموذج التنظيمي

وبالمحيط الداخلي والخارجي:

1. المحيط الداخلي:

تفرض التغييرات التي يشهدها العالم علينا دراسة كل السبل وأخذ الوسائل اللازمة لأحداث عملية التوافق ، وفي هذه الحالة يمر الإنسان بثلاثة مراحل:

أ-مرحلة ردود الفعل:

وتكون تلقائية نتيجة للتغير المفاجيء،الذي يفرضه المحيط ،وقد تواجه بنوع من الخوف والرفض والشك في النوايا ،حيث تكون جميع الطاقات موجهة نحو مركز القرار ، ومن هنا تبدو أهمية دور القيادة في الأستماع الى آراء العاملين والتحاور معهم وجلب اهتمامهم واقناعهم ليتحولوا من الراضين لمشروع التغير الى فاعلين ومؤيدين.

ب-مرحلة المقاومة:

تأتي الحاجة الى التغير من عدم الرضا بما يحدث فى الواقع ورؤية الجوانب السلبية،غير أن الحاجة الى التغير مسألة نسبية، قد تختلف من شخص الى آخر وتبعاً لموقعه فى السلم الهرمي للمؤسسة.

وقد تظهر خلال هذه المرحلة سلوكات تدعو الى الرفض والتمسك بالقديم ،اذ يعتبر الشخص أن مكانته أصبحت مهددة، فيبدي مقاومة شديدة للحد من درجة التغيروفي هذه الحالة يتم الأعتماذ على الأتصال المكثف لشرح الاستراتيجية المعتمدة وأهداف التغير.

ج- مرحلة التكيف:

تمثل هذه المرحلة آخر حلقة، ومن خلالها يتحدد مستوى التغير وبالتالي يتم الأتفاق على الأساسيات التي تمس البناء بأكملة أو بعض أجزائه.

وفي هذا المجال، يتوقف نجاح كل مؤسسة على مدى المشاركة الجماعية فى مختلف النشاطات ، ويعتبر نموذج التنظيم-المشاركة المحدد الأساسى لذلك.

أن حاجة الفرد الى الأعتبار والتقديرفى شتى المجالات تحتل مكانة عالية ضمن الهرم التنظيمي، وقد أكدت النظريات الحديثة هذا المبدأ وأصبح يلقن ضمن مبادئ ألتسيير أالذي يسمى بألمتجدد.

وقد انتقلت القيادة فى وقتنا الحاضر من التسيير المعتمد على المراقبة الى أسلوب مبني على الألتزام والمشاركة، وقد تأكد من خلال ذلك بلوغ مختلف الأهداف، فالعامل يستطيع أن يعمل ويقدم مجهودات فى ظل نظام يسمح بالمبادرة وليس عن طريق الضغط والأكراه.

من خلال تحليلنا لمختلف التصرفات والممارسات يتضح أن أسلوب التسيير يختلف من مؤسسة الى أخرى، فمن القادة من يستعمل الترهيب والبعض الآخر يحبذ عملية الترغيب. وفي هذا السياق، تدل المعطيات التي تم الحصول عليها من جراء عملية سبر الآراء، أن أسلوب التسيير الذي تتبناه المؤسسة حاليا لا يعبر عن الطموحات، ولا يساعد على التغيير المتمثل في الانتقال الى مرحلة اقتصاد السوق الذي يتطلب المبادرة والمخاطرة، فالمؤسسة لا تريد التغيير حسب مختلف الآراء حتى وأن أبدت ذلك في العديد من خطاباتها الموجهة الى مختلف الشرائح المهنية.

تستدعي هذه الاختلافات والاختلالات في مجال الممارسات الخاصة بمجال التسيير، القيام بدراسة من أجل توحيد وتغيير الإجراءات والقواعد التي لا تتلاءم والمرحلة التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ولقد اتضح حسب المتدخلين، بأن مختلف الاجراءات تعد شبه ميكانيكية، تفرض القيود والحواجز أمام المسيرين، فهم مقيدون لا يستطيعون التصرف ازاء مختلف المواقف، ولهذا يتطلب تحسين المحيط الداخلي وتكييفه مع أهداف المؤسسة جهودا كبيرة لأن تغيير الإجراءات والقواعد عملية غير كافية، فالعمل الفعال، ينبغي أن يتمحور حول تغيير الذهنيات ولا يمكن بلوغ ذلك الا عن طريق قيادة تؤمن بالتغيير وتعتمد على الفهم والأفهام وقادرة على تسيير التغيير الذي يتطلب كفاءات عالية ومتنوعة.

ان الدور الموكل الى القيادة أمر مفروغ منه، غير أن العملية تتطلب تنشيطا وتنظيما يدخل ضمن نشاطات ادارة الموارد البشرية التي تتحكم في مختلف تقنيات تسيير الموارد البشرية وتعمل على بناء الاستراتيجيات والمخططات التنموية الضرورية.

وفي هذا المجال، يشير Alain Meignant بأن "أدارة الموارد البشرية مطالبة بكل جدية للقيام بتنمية الموارد البشرية عن طريق عملية التنشيط واقتراح الحلول المناسبة وذلك ب:

-المشاركة في بناء استراتيجية المؤسسة.

-اقتراح الوسائل المساعدة على تنفيذ الاستراتيجية.

-المشاركة في تحديد نموذج التنظيم .

-مساعدة المسيرين في تأدية مهامهم وخاصة تلك المتعلقة بتنمية قدرات أفواج العمل وتحفيزهم (alain meignant ;1992,pp28-31).

حقيقة أن لوظيفة الموارد البشرية أهمية كبيرة في عملية التنشيط والتوجيه إلا أن الواقع يحتوي على العديد من التناقضات المعرقة لأنشطتها، لأن تجسيد هذه الأفكار ميدانيا يشترط تدعيما والتزاما من الإدارة العليا، حيث أتضح من خلال أجتتماع "تفعيل العقول" BRAINSTORMING الذي ضم 20 مديرا للموارد البشرية من مؤسسة سونالغاز وسوناطراك واتصالات الجزائر، بأن وظيفة الموارد البشرية لا تستطيع القيام بما هو منتظر منها ، لأن عملها الآن يطغى عليه الجانب الإداري بنسبة 70 %، فهي تحتاج الى ثورة للقضاء على الممارسات التي لا تخدم أهداف المؤسسة.

وفي هذا المجال يرى MICHELETTI الذي يقترح من رأي MEIGNANT فيضيف بأن هناك ثلاثة ميادين يمكن لوظيفة الموارد البشرية الأهتمام بها لأبعادها عن الدور التقليدي الإداري (©MICHELETTI, OPCIT, P24).

-الأدارة التي لا يمكن أن تأخذ أكثر من 30 % من الوقت.

-التحكم في التغير وأحداثه إذا اقتضى الأمر.

- المشاركة في رسم الأستراتيجية وتنفيذها.

وفي هذا السياق يقترح المشاركون القيام بتحديث القطاع عن طريق أذخال تقنية الأعلام الآلي في مختلف مجالات تسيير الموارد البشرية، ومن خلال هذه الطريقة يكون لديهم متنوع من الوقت للتفكير في القضايا الجديدة وألهامة.

بعد التطرق الى المحيط الداخلي الذي تمحور أساسا حول طرق التسيير الراشد سنركز في النقطة الموالية تحليلنا حول تأثيرات المحيط الخارجي الذي له وزنه كذلك في عمليات التسيير.

2 . المحيط الخارجي:

إذا كانت في أغلب الأحيان قرارات المسير تصطدم بالواقع، فيصعب تطبيقها أو تنفيذها على المستوى الداخلي، فأن للمحيط الخارجي تأثيرا كذلك على سياسة وأستراتيجية المؤسسة.

فالأنسان أجماعي بطبعه ،لذا فإنه مطالب أن يعيش ضمن جماعات ،وفي هذه الحالة يكون مضطرا الى تكوين علاقات قد تحمل صفة التعاون أو التنافس ضمن إطار منظم. بالنسبة الى الوسط المهني،يحاول المسيررون بناء ووضع مخطط اتصال دائم مع المحيط الخارجي، بغية الحفاظ على سمعة المؤسسة وذلك عن طريق التعريف بمختلف أنشطتها، سياستها وأستراتيجيتها التنموية على المستوى المحلي والوطني.

وفي هذا المجال قامت المؤسسة بدراسات أوكلت الى مركز الأبحاث والدراسات

التطبيقية CREA الذي توصل الى النتائج التالية:

- ان المؤسسة لا تولي اهتماما نحو زبائنها ولا تعمل على راحتهم ،والدليل على ذلك أن الاستجابة لمطالبهم لا تتم في الآجال المحددة بل تنتسبب في غالب ألى أزعاجهم .
- ان أصلاح الخلل وضمان أستمرارية الخدمات لا يتم وفقا للمعايير.
- لا توجد علاقات حسنة مع السلطات المحلية، التي تدخلت مرارا نتيجة أستياء الزبائن تجاه نوعية الخدمات الرديئة.

انطلاقا من هذه الملاحظات الموضوعية وأستجابة لأنشغالات زبائنها، لجأت المؤسسة الى مضاعفة فرق التدخل، الا أن هذه الأجراءات لم تغير من النتيجة ،لأن هذه الأحداث ناتجة عن عوامل خارجية وعن محيط غير مواتي وثقافة محلية تحتاج الى تغيير.

وعلى سبيل المثال فإن أغلب الأنقطاعات فى مجال التموين بالطاقة الكهربائية كانت نتيجة فعل فاعل وخارجة عن نطاق المؤسسة،حيث يتم رمي أسلاك حديدية على الأعمدة الكهربائية من طرف أشخاص غرباء فيحدث الأنقطاع الذي يدوم تصليحه أو تسويته في بعض الأحيان ساعات.

تدل هذه الضاهرة المتفشية فى مجتمعنا على قلة وعي المتسببين في الحوادث ،وهناك أسباب أخرى تتمثل فى السرقة المتعمدة للطاقة الكهربائية التي تؤثر على قدرة المحولات التي لا تستطيع تحمل الأعباء فتسبب أنقطاعات قد تؤثر على الزبائن الأوفياء.

وقد تعدت هذه الضاهرة الى سرقة الأسلاك الناقلة للكهرباء، حيث تمت سرقة أكثر من 10

كيلومترات أسلاك(كوابل) نحاسية خلال سنة 2008 على مستوى منطقة عنابة، ولقد

أستغرقت تسوية الوضعية أثر هذا الحادث أياما نتيجة ندرة مادة النحاس(كوابل)على مستوى السوق الداخلية.

إذا كانت المؤسسة تعاني من تصرفات غير حضارية أزعزت زبائنها وكلفتها أكثر من 40 مليون سنتيما خلال سنة فقط، فإن سكوتها لا يعبر عن وعيها، فالمسألة تستدعي وتتطلب مخطط اتصال مكثف وعاجل، يهدف الى توعية المواطنين وتحميلهم المسؤولية وبالتالي سيشاركون في مكافحة الضاهرة التي تخص الجميع.

ان نجاح المؤسسة في مهمتها متوقف كذلك على مدى المامها بما يجري في المحيط الخارجي،وقد أتضح في الكثير من المواقف والمناسبات أن عدم أستجابة المؤسسة لمطالب المحيط المتنامية يرجع الى انعزالها عن المجتمع الخارجي،الشيء الذي يستدعي بناء مخطط استراتيجي يتم من خلاله:

- تصور نظام مراقبة للمحيط الخارجي بجميع أبعاده .
- تحليل المعطيات وبناء نظرة مستقبلية للتنبؤ بما سيحدث لمجابهة كل الطواريء.
- بالنسبة الى المحيط الداخلي، ينبغي تعيين مرصد أجماعي، يقوم بقياس المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة لأن التحكم في المحيط الخارجي مرتبط أساسا بالوضعية السائدة على المستوى الداخلي.
- تطوير تقنيات الاتصال والأعلام مع المحيط الخارجي .
- إعادة هيكلة المؤسسة مع مراعاة التطورات الجارية على المستوى الدولي والوطني .
- الأنفتاح على مؤسسات الدول المتقدمة التي تنشط في نفس المجال للأستفادة من خبراتها في مجال تسيير الموارد البشرية.

إذا كان الإنسان يمر خلال حياته المهنية بمراحل متعاقبة، وقد تتأثر وتضعف قواه الجسمية والعقلية خلال فترة من ألفترات، فيحتاج الى متابعة ورعاية للمحافظة على فعاليته، فإن التنظيم يصيبه أيضا الهرم فيحتاج بدوره الى صيانة ومراجعة، كما أتضح كذلك أن نفس الضاهرة تشهدها الوظائف ،فمنها ما يزول نهائيا بفعل التطورات التكنولوجية ومنها ما يتغير.

وفي ظل هذه التطورات يكون المسير أو القائد بأعباءه المسؤول الأول على مستوى المؤسسة مضطرا لتكوين نظرة شمولية من أجل تشخيص الواقع من جهة ثم القيام بتقييم للموارد البشرية المتاحة من جهة أخرى، وبالتالي يستطيع على ضوء المعطيات المتوفرة القيام ببناء مخططات تنموية هادفة وقابلة للإنجاز.

وفي هذا المجال تحتاج القيادة بين الحين والآخر الى تغيير أو تجديد في الرؤية من أجل مسايرة التطورات التقنية والاجتماعية والاقتصادية، حيث تؤكد بأن سرعة التغيرات تتطلب تغييرا جذريا في أساليب التسيير والتفكير ونبد التقاليد الادارية الموروثة التي لا تتلاءم مع الفكر التطوري المتسارع ولا تخدم قضايا التنمية.

ومن هذا المنظور تصبح عملية التشخيص للواقع (المحيط الداخلي والخارجي) شرطا أساسيا ومدخلا لبناء مؤسسة قوية تستطيع الصمود ضمن سوق تسودها المنافسة. لقد تطرقنا الى مختلف الممارسات المتعلقة بالتنظيم والتوظيف ثم تمت الإشارة الى الضغوطات الموجودة على مستوى المحيط الداخلي والخارجي والتي تؤثر بقوة على مستوى الأداء، غير أن مجابهة هذه العوامل والتخفيف من مفعولها لا يتم بسهولة، بل يتطلب كفاءات عالية وملتزمة .

وفي هذا المجال تعتمد المؤسسات (سونالغاز-سوناطراك) على نظام لتقييم مواردها البشرية وبواسطته تقوم بتحديد مخططاتها التنموية، فهل يعبر هذا النظام فعلا على ما تتطلبه المرحلة التي تحتاج الى وسائل تقييم متطورة لمعرفة بكل دقة الاحتياجات الفعلية في مجال التكوين أو التوظيف وكذا الترقية.

رابعاً: نظام التقييم :

تعتبر عملية التقييم من المسائل الهامة بالنسبة لكل مؤسسة، فعليها (عملية التقييم) يتوقف نجاح كل عمل تنموي، كما يعد نظام التقييم وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها كل مؤسسة في مجال تسيير مواردها البشرية.

1. أسس نظام التقييم:

مرت مؤسسة سونالغاز وسوناطراك بمرحلتين في مجال تقييم الموارد البشرية، مرحلة قبل تطبيق القانون العام للعامل، وهي مرحلة كان فيها دور القائد هو المحدد لمستوى العامل

دون الأعتقاد على مرجعية تذكر.

أما المرحلة الثانية، فترجع جذورها إلى تطبيق قانون تصنيف وترتيب مناصب العمل الذي زود المؤسسات بتقنيات الدراسة والتقييم، إلا أن هذه التقنيات كانت تتصف بالتعقيد وصعبت من مواصلة العمل، فتم اللجوء إلى مكتب دراسات أجنبي HYDRO-QUEBEC الكندي الذي كان بمثابة المؤطر من الناحية التقنية لمجموعة تمثل المؤسسات، فتم إنجاز نظام تقييم للموارد البشرية، تمت تجربته سنة 2000 ثم تم تعميمه سنة 2001. يحتوي هذا النظام على شقين، الشق الأول ويتعلق بتقييم الدور الذي يختلف حسب الفئات السوسيو مهنية لكل فرد.

أما الشق الثاني، فيخص المشاركة الفعلية في العملية الإنتاجية لكل فرد طبقا لبرنامج عمل محدد مبدئيا وبموافقة الطرفين (العامل-المسؤول المباشر)، وهكذا يكون التقييم يعتمد على مرجعية ويتم عن طريق الحوار في نهاية كل سنة. بعد إعطاء نبذة حول نظام التقييم المعمول، سنحاول تقديم صورة تقييمية ونقدية نابعة من الميدان.

كما سبق وأن أشرنا إليه، أن كل نظام يحتاج إلى متابعة وصيانة وتعديلات قد تفرضها التغيرات التي قد تحدث سواء كانت داخلية أم خارجية. وقد سبقت الإشارة إلى إعادة الهيكلة التي حدثت خلال سنة 2005 والتي كانت تتعلق بتكييف وتنظيم المؤسسة الاقتصادية طبقا لمتطلبات مرحلة اقتصاد السوق، غير أن هذا التغيير الذي مس التنظيم من الناحية الكلية macro قد أهمل الجزئيات الأساسية التي يتألف منها النظام الكلي.

ولقد نتج عن هذه النظرة التي لم تأخذ بمبدأ الشمولية، تداخل في الأدوار وتغيير في الصلاحيات، الشيء الذي أدى إلى ترك وسيلة "مرجعية مناصب العمل المعمول بها والتي والتي كانت الأساس لكل برنامج عمل، فأصبحت حدود التدخلات أمرا صعبا وأنعكست آثارها على نظام التقييم الذي أصبح تطبيقه لا يعبر عن المرحلة ولا يمكن الأعتقاد عليه في تحديد مستوى الكفاءات والقدرات.

من الناحية الميكرو تنظيمية، يعتبر الأهتمام بالأكل دون أي اعتبار للجزئيات خطأ استراتيجيا

يساعد على تفشي الفوضى على مستوى المؤسسة التي تحتاج إلى ترشيد وعقلنة ،حيث كان من الضروري على اصحاب أقرار ،فتح ورشات عمل موازية ومتزامنة في مجال التنظيم لتدارك الأخطاء في وقتها.

كما يرى المنظمون أن التنظيم الناجح هو الذي يبدأ بناؤه من وبمشاركة القاعدة التي تنتبه إلى الجزئيات التي لا يمكن أن تري عن بعد.

ولقد اتضح أن تجسيد المشروع المتعلق باعادة الهيكلة كان له بعد استراتيجي ولم يعتمد في تصوره على ما يجري ميدانيا.

2. وسائل التقييم:

يتم الأعتقاد على المقابلة الشخصية وجها لوجه في عملية التقييم ،التي يراد من خلالها أوقوف على المنجزات والأعمال التي حققتها كل فرد خلال سنة كاملة ،كما يتم التطرق الى الصعوبات والعراقيل التي صادفت سير العمل ووكيفية تجاوزها.

ا- سير المقابلة.

تدور المقابلة حول ثلاثة محاور ،يتصل الأول بمدى أدراك الشخص المراد تقييمه إلى لهدف المقابلة.

أما المحور الثاني،فيتمثل في تحليل حصيلة الأعمال والمنجزات السنوية لكل عامل للتوصل في النهاية بمعينة المعني بالأمر إلى تقييم الوضعية بكل موضوعية.

بينما يخص المحور الأخير الى الأستنتاجات ولمقترحات التي من خلالها يمكن أستخلاص ألدروس والعبر من أجل تصحيح الوضعية وتفادي الأخطاء مستقبلا

ب- دليل المقابلة:

تعتمد المقابلة على دليل وأستمارة تحتوي على برنامج العمل السنوي للمعني بالعملية التقييمية ،وتجرى (المقابلة) في شكل حوار ودي بعيدا عن كل الأضغوطات والتأثيرات.

ج- الصعوبات:

مما لا شك فيه أن ألتعامل مع الأإنسان أمر صعب وخاصة في حالة تسليط المجره على نقاط الأضعف التي يتطلب التطرق إليها نوعا من اللباقة والأذكاء.

فمن خلال حصيلة التقييم لسنة 2009 التي خضعت إلى تحليل ،أتضح بأن العملية لم يتم

تأديتها وفق برامج العمل وبالتالي لا يمكن اتخاذ نتائجها كمدخلات لمخطط تنمية الموارد البشرية للسنة القادمة.

من حيث الإجراءات التنظيمية، يلاحظ أن فئة التنسيق أكتفت بملأ الأستمارات دون إجراء المقابلات نتيجة عدم تقبل فئة التنفيذ للمقابلة وجه لوجه، وقد سبق أن تطرقنا في الفصل الخامس إلى المشكلة المطروحة والمتمثلة في الصراع الموجود بين الفئتين. إذا كان نظام التقييم صالحا لفترة من الفترات، فإن إعادة تعديله أصبح ضرورة ملحة يفرضها التنظيم الجديد.

إذا كان التنظيم الجيد يساعد الإنسان على تأدية العمل وذلك عن طريق أتباعه لقواعد وأجراءات العمل، فإن لظروف العمل دورا هاما في تحسين الأداء.

فهناك دعائم أساسية لا بد من توافرها حتى يكون الإنسان متجها بكل قواه العقلية والبدنية نحو الإنتاج، والتي تدور حول تحسين الظروف الفيزيائية للعمل والأهتمام بالعوامل السيكولوجية التي تساعد على رفع روح معنوية العامل وتضفي على نفسه السعادة وراحة ألبال ثم الأهتمام بالعوامل الأتماعي التي لها وزنها في تعبئة الإنسانم أثناء العملية الأنتاجية.

ونظرا لتشعب موضوع "ظروف العمل" فسوف نكتفي بتناول أالحالة الصحية للعمال ثم حوادث العمل وأسبابها.

خامسا: أالحالة الصحية للعمال:

تمثل السياسة الأتماعية بالنسبة للمؤسسة أحد أالجوانب التي تلقي عناية كاملة، وتحتل أالصحة الأتماعية أصدارة بتوفير جميع أالخدمات الصحية للعامل وذويه في جميع أالأختصاصات.

إذا كانت أالصحة الأتماعية تعني بالعامل وأهله، فإن أهتمامنا سيوجه نحو العامل وما يحتاجه من رعاية وذلك طبقا للمادة 52 من أالدستور حيث تنص أن للعامل حقا في العمل، كما فرض المشرع حماية خاصة للعامل بهدف رعايته الكافية لأداء مهامه بصورة فعالة. وفي هذا المجال تتوفر المؤسسة على 10 مراكز لطب العمل، تسهر على متابعة أالعمال من أالناحية الصحية أثناء تأدية مهامهم.

ولمعرفة مدى فعالية ودور هذه المراكز في تكفلها بالمشاكل الصحية المطروحة على الصعيد المهني سوف نتعرض أولاً إلى الحالة الصحية، ثم تشخيصها عن طريق ما توفر لدينا من معطيات ميدانية .

جدول رقم 36 يبين الحالة الصحية للعمال (مصدر مراكز طب العمل).

السنة / الأصابة	2006	2007	2008	مج	%
ألسل الرئوي	29	42	27	98	4,1
سرطان	07	20	14	41	1,7
أمراض نفسية	155	261	348	764	32
أعصاب	81	125-	257	463	19
حوادث عمل	272	287	461	1020	42
المجموع	544	735	1107	2386	100

تمثل الحوادث نسبة 42% من مجموع الأصابات متبوعة بالأمراض النفسية بـ 32% ثم تليها أمراض الأعصاب بنسبة 19%، ونظراً لأهمية هذه المعطيات، سنحاول ألقاء الضوء على حوادث العمل التي تستدعي التحليل والتفسير من أجل التوصل إلى معرفة الأسباب الرئيسية لهذه الظاهرة التي تشغل بال المسؤولين والمسيرين على حد سواء، ولهذا سنحاول الوقوف على تطورها على مدى عشرية كاملة.

1. حوادث العمل:

تعتبر حوادث العمل من الظواهر التي جلبت أنتباه المسيرين وأستقطاب فضول الباحثين بغية ألكشف عن العوامل المؤدية إلى تفشي هذه الظاهرة السلبية داخل أوسط المهني. ولقد توصل العلماء [بأن ظاهرة عدم أرضا في العمل في الدول الغربية ترجع إلى سوء أالعلاقات على مستوى ألتجمعات المهنية، وقد يكون عدم أالرضى هذا سببا في وقوع أالحوادث، خاصة إذا تعلق الأمر بعمل يستدعي تركيزا ذهنيا. جدول رقم 37 يمثل تطور حوادث العمل (المؤسسة بأكملها).

السنة	عدد أالحوادث	السنة	عدد أالحوادث
1999	489	2004	782

553	2005	474	2000
347	2006	636	2001
419	2007	574	2002
467	2008	691	2003

(مصدر طب العمل)

يلاحظ من خلال المعطيات أن عدد الحوادث لم يشهد تغيراً ملحوظاً، فهي تارة ترتفع وتارة تستقر على حالتها، مما يستدعي النظر في المسألة وبحثها بعمق وبكل جدية للوقوف على أسبابها، كما تدل الأحصاءات أن الحوادث أقاتلة قد بلغت 311 حالة خلال الفترتين 1977-1986 و1998-2008 والتي كلفت المؤسسة 17 مليار سنتيماً. ومن أجل الوقوف على بعض الحقائق التي تخدم بحثنا، تم اختيار بعض المتغيرات التي قد تكون لها دلالة وتساعد على تفسير الظاهرة ومعرفة أبعادها، وسنبداً بالسن الذي قد تكون له علاقة وتأثير في الحوادث .

جدول 38 يبين سن الفئة التي كانت عرضة للحوادث:

السن	%
30-25	2
35-31	8
40-36	39
45-41	26
50-46	18
55-51	7

تشير المعطيات أن الفئة الأكثر عرضة للحوادث يتراوح سنها بين 36 و45 وتبدأ في الانخفاض في سن الخمسين، غير أن هذا المؤشر لا يمكن أن تكون له دلالة ولهذا سنختبر متغير "المستوى التعليمي" لنفس الفئة .

جدول رقم 39 يبين المستوى التعليمي للفئة المتعرضة للحوادث:

المستوى التعليمي	%
متوسط	55
ثانوي	35
تقني سامي	15
جامعي	2

يدل مؤشر المستوى التعليمي أن 55 % من المتعرضين للحوادث لديهم مستوى تعليمي متوسط، كما تميل النسبة إلى الانخفاض مع ارتفاع المستوى. بالإضافة إلى مؤشر السن والمستوى التعليمي، اتصلنا بمركز طب لتزويدنا ببعض المعلومات التي قد تنير طريقنا، حيث صرح الطبيب المختص بأن هذه الظاهرة تمس في أغلب الأحيان أولئك الذين يعانون من اضطرابات نفسية وبعد تفحصنا لسجل الحوادث، أتضح بأن فئة المترددين على العيادة الطبية لأسباب عصبية ونفسية هم الأكثر عرضة للحوادث، وهذا يبينه الجدول الموالي:

جدول رقم 40 المبين للحوادث وعلاقتها بنوع الأصابات:

نوع الأصابة	%
أمراض نفسية.	33
مرض الأعصاب.	41
سرطان.	2
ألسل الرئوي	1
بدون أصابة.	23

يتضح من محتوى الجدول السابق، أن الفئة المتعرضة للحوادث كانت تشكو من التوتر العصبي والأمراض النفسية التي قد تكون ناتجة عن ظروفها المهنية أو الاجتماعية أم الأثنين معا أو لكل وزنه.

بعد تحليلنا لبعض خصوصيات ألفئة المتعرضة للأخطار المهنية وقبل أستخلاص النتائج قمنا باتصالات مع المسؤولين حول وقوع هذه الحوادث ،فكانت أجاباتهم تدور حول السبب الرئيسي الذي يتمثل في الأهمال وعدم احترام قواعد الأمن،غير أن مبرر الأهمال الذي تم ذكره يبدو غير مقنع لأنه قد يكون نتيجة لأسباب كامنة .

بعد الأستماع إلى بعض آراء المسؤولين ومن أجل الأحاطة بجوانب المشكلة ،سوف نتعرض إلى طرق ألوفاية أمتبعة من طرف المؤسسة .

من أجل تطبيق سياستها في مجال ألوفاية من الأخطار يحتوي الهيكل ألتنظيمي للمؤسسة على هيئة تقوم بمهمة الأمن وتتكون من مهندس أمن صناعي فقط يقوم بتحسيس ألفتات أعمالية حول الأخطار أالمحتملة وطرق ألوفاية منها.

بعد أوقوف على مختلف أنجازات ونشاطات أالخية"الأمن الصناعي"خلال أالثلاثة سنوات أالماضية ،تبين أن قضية تحسيس وتوعية أعمال لم تطرح على الأطلاق ،كما أن أالمحلل لمحتوى برامج ألتكوين ،يلاحظ أعدام معلومات تتعلق خاصة بمسألة الأمن داخل ألوسط أالمهني وألوفاية من الأخطار أالمهنية .

ومن هنا نستنتج أن عدم أهتمام المسؤولين بقضية الأمن ،يرجع إلى عدم أدراكهم للعلاقة بين أالنشاط أالمهني ومظهره أالأمني.

أما نظرتنا إلى محتوى تحليل ووصف مناصب أالعمل ،فتبين غياب ولو بأشارة من بعيد إلى قواعد الأمن ويعتبر هذا نقص هام يمكن ألتكفل به وأدرجه ضمن محتوى جميع ألمناصب أبتداء من أالعامل ألبسط إلى أعلى ألسلم ألهدمي في المؤسسة.

أذا رجعنا إلى ألبينات ألسابقة أمتعلقة بأأحالة أالصحية لأعمال ،يلاحظ أن أأمراض أالنفسية وأأعصاب في تزايد مستمر ولهذا يستوجب أالأمام بالموضوع وأأخروج بتوصيات وأقتراحات تخص هذه أالفئة ألتى يعمل 69% منها في ميدان أالكهرباء ألتى يعتبر أخطر مجال في ميدان أالعمل ،لأن كل أأخلال بقواعد الأمن يؤدي بصاحبه إلى أالموت.

وللتوضيح ،فأن دراسة أملفات أالأدرية لأأحداث أأقاتلة تبين بأن أغلب أالمعنيين كانوا يعانون من عدم أالأستقرار أالنفسي ،وهذا ما تم أستنتاجه من خلال أالشكاوي أالمقدمة إلى أالأدارة

،حيث طالبوا في العديد من ألمات تغيير مناصب عملهم مدعين ذلك بشهادات طبية، غير أن مطالبهم لم تؤخذ بعين الأعتبار.

على ضوء ألمعطيات التي تم ألتوصل إليها ،يمكن ألقول أن مهمة "طب أعمل " كبيرة من أبل ألقاية من أأحداث وتوجيه أأفراد أأكثر عرضة لأأحداث نحو مناصب أقل خطرا على صحتهم ،كما ينبغي على منظمة طب أعمل أأقيام بتحديد خريطة أأشغل من أأناحية أأصحية وأأمراض ألمهنية .

أنطلاقا من ألمعطيات أأطبية أأخاصة بمناصب أعمل تستطيع أأؤسسة أأقيام بتسيير مواردها أأبشرية وتحديد سياستها أأوقائية .

أأالاصة:

يعتبر أأناجب أأتنظيمي في أأؤسسة أأأكثر أأأثيرا على سيرها، لذا ينبغي أأجراء دراسات جدية قبل تحديد أأتنظيم أأالمائم أأذي يجب أن يراعي أألمناخ أأتنظيمي أأذي يعطي نوعا من أأأستقلالية أأفردية أأمساعدة على أأأخاذ أأالمبادرة وتحديد طرق أأأأصال أأعمودية وأأأفقية. ولقد تبين بأن أأأتنظيمات أأالمطبقة على مستوى أأأؤسسات أأأجزائرية لا تعير أي أأهتمام أألى أأأأصال أأأفقي أأذي قد يساعد على أأأحركية أأوظيفية وأأأأحكاك بين أأأفروع التي يمكن أأأأبارها مصدرا كذلك للمعرفة وتنمية أأأقدرات.

وأذا نظرنا أألى نظام أأأوظيف ،فأن أأأمسالة تتطلب كذلك معرفة مبررات أأأأبتعاد عن نظام قائم بذاته وتعويضه بممارسات لا علاقة لها بأأساليب أأأأسيير أأأراشد.

فيما يخص علاقة أأأؤسسة بالمحيط أأأأألي وأأأأأجي،فأن أأأأضية تحتاج أألى أأأعادة أأأأظر في نظام أأأأصال أأأأأوز في أأأأروف رغم وجود هيئة أأأأأصصة في مجال أأأأأصال أأأأألي وأأأأأجي على مستوى أأأؤسسة.

في مجال أأأأقيم أأأأأأات ،يبدو كذلك أن صيانة أأأأظام أأأأمول أمر مستعجل لتأأأرك أأأأأأ إعادة أأأأأأأة التي قامت بتصديع أأأأأظمة أأأأأية .

وفي أأأأأر،يمكن أألقول بأن لأأؤسسة مسؤولية كبيرة تجاه مواردها أأبشرية التي تعاني من سوء أأأأعمالها وتعرضها لضغوطات المحيط ومأأأأل أأأأأأ العمل.

ألفصل الثامن

الفصل الثامن

النتائج العامة للبحث.

تمهيد:

تعتبر عملية تسيير وتنمية الموارد البشرية من الأمور الشائكة التي تتطلب الألام بتقنيات التشخيص الجيد الذي يتوقف عليه اتخاذ القرار الصائب، وقد يكون التشخيص داخليا يتعلق بالموارد الداخلية ووسائل العمل التي يمكن توظيفها من أجل بلوغ الأهداف المرسومة، وقد يتم التوجه إلى المحيط الخارجي الذي يحتاج تشخيصه كذلك إلى وسائل ومخطط اتصال يمكن المؤسسة من ضبط مخططاتها التنموية.

أن توفير الوسائل المادية والبشرية وحدها غير كاف لإنجاز أو تجسيد مشروع المؤسسة المتمثل في تحقيق التنمية الشاملة المعتمدة على الكفاءات، بل يتعلق الأمر كذلك بالشعور بالمشكلة التي تتطلب الإرادة والرغبة للخروج من الوضعية الغير لائقة إلى وضعية أحسن.

ان توفر الوسائل وشروط الأنطلاقة مرهون كذلك بعملية التخطيط الذي يحتاج الى سياسة واضحة وأستراتيجية تنير الطريق وتمكن من تفادي الحواجز التي قد تصادف المسير أثناء عمليات الأنجاز.

أولاً: نتائج الدراسة.

بعد تحليل مختلف الاتجاهات والملاحظات المتعلقة بمسيرة الجزائر في مجال التنمية، يلاحظ أن هناك من يرجع الأخفاق الذي منيت به هذه التجربة الى عدم توفر الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية، ومنهم من يرجع ذلك الى سياسة التصنيع التي أعطت الأولوية الى الجوانب المادية على حساب الجوانب الاجتماعية والثقافية، الأمر الذي جعل عملية التكيف مع المحيط المادي المتغير أمرا صعبا للغاية.

أما العنصر الآخر الذي تطرق إليه المحللون في سياق معالجتهم لنموذج التنمية في الجزائر، فيتعلق بالقوانين الخانقة لكل مبادرة، بحيث تعددت المحظورات وأصبحت معرقة لكل عمل تنموي ولا تخدم في مجملها الأقتصاد الوطني.

وعلى هذا النحو قد فقدت الجزائر القدرة على تصميم وصياغة سياستها التنموية وخاصة بعد أن أنتقلت عملية صنع الكثير من القرارات من مستواها المحلي الى صندوق النقد لدولي في الواقع أن كل تجربة تنموية يجب أن تعتمد على تصور مبدئي وأهداف مرسومة وواضحة تدرج بدورها ضمن مخطط عقلاي يمكنها من تفادي الأنزلاقات أو الخروج عن النهج المحدد لها.

حقيقة أن الجزائر قد اعتمدت على مخططات تنموية خلال مسيرتها، غير أن المحلل لمحتواها، يلاحظ أنها ليست متكاملة ولا تمثل تخطيطا بآتم معنى الكلمة.

أن عملية التخطيط التي لا تأخذ في الحسبان المتغيرات التكنولوجية، الأقتصادية، الاجتماعية والثقافية قد تكون نتائجها سلبية.

ولقد أتضح بألفعل أن الجهود التي بذلت في الجانب التكنولوجي والأقتصادي لم تكن متوازية مع الجوانب الاجتماعية والثقافية.

فرغم الأنطلاقة القوية والسريعة التي تميزت بها المسيرة التنموية، ألا أنها لم تجد تدعيما أو مشاركة كبيرة من طرف العمال نظرا لما ظهر خلال المراحل المتعاقبة من مشاكل اجتماعية

ومهنية تمثلت في أزمة السكن الحادة ، أبطالة المتفشية داخل المجتمع ونزاعات العمل التي لم يسلم منها أي قطاع، والتي تركت آثارها بكل وضوح على أداء الأفراد والمؤسسة كلها. و خلاصة القول ، أن التخطيط عملية متوقفة على مهارة تصور المشروع ككل ، ثم اتخاذ الإجراءات وترجمتها في شكل قرارات تتميز بقابلية التنفيذ في الميدان الذي يشترط بدوره مهارات إنسانية وفنية عالية .

كما تم التأكيد كذلك بأن عدم أدماج واضح للأبعاد السياسية والاجتماعية والتنظيمية للعملية التخطيطية يصعب تحويل الخطة إلى ممارسة اجتماعية.

وهذا ما كانت تفتقر إليه تجربة الجزائر ، حيث تؤكد ميدانيا فشل الإنسان المفكر (المخطط) الذي لم يستطع أن يلعب دوره القيادي وأصبح مغتربا عن المنفذ ومتعارضا معه في أغلب الأحيان ، فالنظرة إلى هذا الإنسان المخطط توحى لنا بأن عملية التخطيط قد أنجزت داخل المكاتب ولم تعتمد على معطيات واقعية، وهذا ما يجعلنا نجزم بأن المخطط الجزائري لم يكن لديه مستوى تكويني يؤهله للقيام بدوره .

وهكذا لم يعد للمسير الجزائري أية فرصة أو حل الأ اللجوء للمساعدة الفنية من طرف الأجانب الذين نظروا إلى العملية باعتبارها اقتصادية بحتة ، فكانت نتائجها عكس ما كان متوقعا.

أذا كانت عملية التخطيط قد تعثرت على المستوى الوطني عبر مخططات التنمية الكبرى، فإن المؤسسات الاقتصادية باعتبارها جزء من الكل تصادفها أيضا صعوبات وتعيش مشاكل متعددة في مجال التخطيط بشتى أبعاده.

بعد التوصل إلى أن مشكلة التنمية في الجزائر تدور أساسا حول الإنسان الذي يعتبر حجر الزاوية في كل عملية تنموية ، سنحاول التطرق إلى النتائج الميدانية للبحث لمعرفة ما إذا كانت الأخطاء المرتكبة على المستوى الوطني قد تنطبق كذلك على الجزء الذي يمثل ميدان دراستنا ، ولهذا فإن عملية التخطيط لا تتصل بالتكوين فقط بل تتعدى إلى كل المجالات والأنشطة.

ولقد أتضح من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، أن المخطط الثلاثي للتنمية

2006-2008 الموجه للموارد البشرية الذي تم تطبيقه من الناحية الكمية بنسبة 89%، لم تكن له انعكاسات على مستوى الأداء .

كما أشار 70 % من المتربصين بأن نسبة التحصيل لم تتجاوز لديهم 45%، بينما صرح 30 % بأنهم غير راضين تماما على ما تم تلقينه.

وإذا نظرنا إلى مدى مطابقة محتوى برامج التكوين للميدان يلاحظ أن 90% من المتربصين لم يستعملوا ميدانيا ما تم اكتسابه خلال الفترة التكوينية. على ضوء المعطيات السابقة الذكر، نستنتج أن عملية التخطيط في مجال التكوين لم تتم بمشاركة جميع الأطراف بما في ذلك العامل نفسه الذي يدرك تماما ما يحتاجه من معارف لتنمية قدراته ، بدليل أن الأدوار لم تكن محددة بل تعتمد كل مؤسسة على ممارساتها الخاصة التي لا تحمل الصبغة العلمية.

من خلال تحليلنا لمختلف طرق التخطيط السارية المفعول على مستوى المؤسسات الاقتصادية، يلاحظ أن عملية التخطيط مطروحة على المستوى الاستراتيجي، حيث تشير نتائج الدراسة التي قامت بها مؤسسة البحث الكندية في الجزائر، بأن فعالية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مجال التخطيط الاستراتيجي لا تتجاوز نسبة 20% مقارنة مع ما هو مطلوب منها.

إذا كانت استراتيجية التخطيط ضعيفة، فكيف يمكن بناء مخططات ميدانية هادفة تتميز بقابلية التنفيذ؟.

على ضوء ما سبق يمكن القول بأن الفرضية الأساسية:

" كلما كانت عملية التخطيط تعتمد على التشخيص "

الجيد والمشاركة الجماعية الناتجة عن "

" قناعة تامة، كلما كانت نتائجها جيدة " قد

تم اختبارها في الميدان ولم نستطع التأكد من مدى صدقها نتيجة غياب مؤشرات توحى بأن سبب أخفاق مخطط تنمية الموارد البشرية الذي تم أعداده يؤول إلى عدم المشاركة الجماعية أثناء عملية التشخيص سواء تعلق الأمر بتحديد الحاجة إلى التكوين أم لتحضير عملية استخلاف الفئة المشرفة على التقاعد.

فعلا أن نتائج التكوين لم يتم ملاحظتها في الميدان، غير أن المشكلة تبقى مطروحة نظرا لأن المخطط (بكسر الرءاء) يختلف عن المنفذ، ومن هنا يمكن أن نتساءل كذلك عن سبب تعثر عملية التخطيط وعن مصدرها

فقد يكون السبب ناتجا عن سوء التخطيط وقد يعزى إلى عملية التنفيذ التي تدخل ضمن صلاحيات مؤسسة التكوين المستقلة تماما.

ونظرا لأن عملية التوظيف تعد اللبنة الأولى لبداية علاقة العمل التي قد تطول لعشرات السنين وتحقيقا لمبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب"، فإن المؤسسة مطالبة بانتقاء أحسن العناصر من أجل ضمان تطورها وأستمراريتها.

تعد عملية التوظيف استثمارا بشريا هاما إذا اعتمدت على أسس عقلانية وقد تتحول إلى هدر للأموال إذا تمت بطريقة تلقائية وغير منظمة.

وقد دلت الأبحاث التي أجريت حول عملية التوظيف بأن أداء الفرد يعتمد بدرجة كبيرة على مدى توافقه مع متطلبات المهنة التي يشغلها، ولهذا فإن الفرضية الثانية التي تم اختيارها تتعلق بعملية التوظيف والتي تشير بأنه:

" يحدث التوافق بين العامل ومنصب عمله في حالة "

" وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت "

" المناسب، وذلك عن طريق اختبار قدراته ومؤهلاته "

" أثناء عملية التوظيف ومتابعته خلال الحياة المهنية "

تحتوي هذه الفرضية على جانبين، الجانب الأول يراد من خلاله اختبار قدرات المترشح قبل عملية التوظيف بينما يهدف الثاني إلى متابعته خلال حياته المهنية كلها، أو بعبارة أخرى فإن الفرضية المراد اختبارها تهتم بقضية التوظيف وسير الحياة المهنية في نفس الوقت. بالنسبة للجانب الأول المخصص للتوظيف، يلاحظ أن المشكلة المطروحة حاليا تتعلق بالوسائل المستعملة في عمليات الانتقاء، فمنها ما هو رسمي يمثل الإدارة ومنها ما يدخل في باب الممارسات ويمثل أشخاص لهم نفوذ في المؤسسة.

لقد أشرنا إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مع الإشارة إلى كلمة الوقت المناسب، لأن عامل الوقت له دلالة، وأن قدرات الفرد قد تتغير مع الزمن وتحتاج إلى متابعة وعناية .

تخضع عملية التوظيف إلى شروط شكلية وأخرى موضوعية، وتتمثل هذه الأخيرة في الكفاءة المشروطة وقدرات الفرد الجسمية والعقلية المساعدة على تأدية العمل، ولقد أهتم الخبراء بهذا الجانب وأصبح يدرج ضمن المخططات الاستراتيجية للمؤسسة. ولهذا فقد أصبح التحكم في تشكيلة الموارد من العناصر الهامة التي تعتمد عليها المؤسسة في رسم سياسة التوظيف، ومن بين هذه العناصر يتم التأكيد على عامل السن، **المستوى التعليمي ثم الخبرة** التي تتمتع بها جميع الفئات السوسيو مهنية. وفي المجال، سنأخذ مؤسسة سونالغاز-شرق كنموذج من أجل الوقوف على بعض الحقائق التي قد تفيدنا في تحليل الوضعية السائدة .

تشير المعطيات ، بأن هناك فئتين متقابلتين، فئة تتراوح أعمارها بين 20 و35 سنة وتمثل نسبة 37 % وفئة أخرى تتراوح أعمارها بين 56 و60 سنة وتمثل نسبة 35 % . وأذا تطرقنا إلى مؤشر الأقدمية، فأنا نلاحظ وجود فئتين كذلك ، وتتمتع الأولى بأقدمية في العمل لا تتجاوز 5 سنوات وتمثل نسبة 52 % مقابل فئة قد تكون مشرفة على التقاعد. يترأى للأذهان ولأول وهلة، أن 52% من العمال تم توظيفهم خلال المرحلة الأخيرة أبان فترة إعادة الهيكلة من أجل تحضير عملية تعويض أو استخلاف الفئة التي قد تغادر المؤسسة خلال السنوات القادمة.

يرى خبراء تسيير الموارد البشرية بأن عملية التوظيف الناجحة والتي تساعد على اندماج العناصر الجديدة هي تلك التي يتم التحضير لها.

وتفاديا للضياع والأصراع لا بد وأن تعتمد على القاعدة المشهورة المسماة ب"قاعدة 80/20 " أي أن نسبة العناصر الجديدة لا يمكن أن تتعدى 20 % حسب مخطط PERT

PLANNING الذي يوضح بأن العمال الجدد يحملون ثقافة مغايرة ومختلفة في جوهرها تماما عن ثقافة القدامى، وبالتالي قد تهدد ثقافة المؤسسة ويصعب أدماجهم في حالة ارتفاع نسبتهم.

وفيما يخص توزيع الموارد البشرية من حيث السن، يرى PERT بأن الحالة المثلى هي أن تكون الموارد البشرية موزعة على أساس القاعدة 20/60/20.

أو بعبارة أخرى فإن العمال الجدد يمثلون نسبة 20 % وأن 60 % تمثل العناصر المتوسطة الخبرة والسن، بينما تمثل الفئة الأخيرة أولئك الذين ينتظرون الأحالة على التقاعد.

صحيح أن المؤسسة تحتاج إلى كفاءات من أجل ضمان استمراريتها، غير أن قدرتها لا تسمح بأستيعاب الأعداد الهائلة التي قد تتحول إلى عبء عليها وتؤثر على سيرها .

أنها تحتاج فعلا إلى عملية التجديد لمواردها البشرية ولكن بطريقة عقلانية تخدم أهداف المؤسسة وتعمل على استقرار التنظيم.

ولقد اتضح من خلال عملية سبر للآراء أن 90 % من الأطارات التي تم توظيفهم خلال الفترة الأخيرة أبدوا رغبتهم في تغيير منصب عملهم (ص134) مبررين ذلك بعدم ملاءمة المحيط الذي يرونه غير لائق ولا يساعد على العمل.

يتبادر إلى الأذهان ولأول وهلة بأن المسألة تتعلق بعملية الأندماج، حيث يتضح على مستوى سونالغاز-شرق أن عدد الأطارات الجديدة يمثل 58 % من العدد الأجمالي للأطارات(ص113)، ومن هنا نستنتج بأن الرغبة في تغيير الوسط المهني يعود سببها إلى الصراع القائم بين ألفتين وألى عجز الإدارة على توفير شروط الأندماج للأعداد الهائلة.

وأذا تطرقنا إلى الفئة التي لها علاقة بالزبائن، نلاحظ أنها تريد تغيير منصب عملها ولا ترغب في البقاء، فهي تبحث عن فرص خارج المؤسسة كلما أتيح لها ذلك، ولقد تم تسجيل أستقالة نسبة 9 % خلال سنة 2009 من الذكور وأمتناع أكثر من 90% من أجنس الأنثوي لمواصلة العمل خارج المكاتب.

وفي سؤال تم توجيهه إلى فئة الملحقين ألتجاربيين حول توظيفهم وموافقهم على المنصب ألمنوح لهم خلال أول لقاء معهم، أكد أغلبهم بأن ضالة فرص العمل على مستوى سوق العمل جعلتهم يوافقون على جميع الشروط المطروحة بدون قيد ولا شرط.

ونظرا لأمكانية تغيير المهنة داخليا، أشار معظمهم كذلك بأن مطالبهم لن تتوقف إلى حين تلبيتها .

ولقد تبين كذلك أن ظاهرة عدم الأستقرار لدى الفئة المذكورة تزداد حدة لدى العناصر التي تم توظيفها بطرق ملتوية وذاتية طبقا لتوصيات وتوجيهات بعض الجهات التي تتميز بنفوذ على مستوى المؤسسة أو خارجها.

وأذا نظرنا إلى خصوصية بعض وظائف المؤسسة التي تحتاج إلى عناصر شابة ، يلاحظ أن عامل السن أثناء عملية الأنتقاء لم يؤخذ في الحسبان. من ناحية المرودية الفردية وتحسين مستوى نجاعة المؤسسة ، نستخلص بأنه رغم توظيف 3270 عاملا خلال الفترة 2005-2009 فإن مستوى الرودية لم يشهد ارتفاعا ، بل أزداد أوضاع تدهورا .

على ضوء ما سبق ذكره يمكن الجزم بأن الشق الأول للفرضية "الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب" قد تم أختباره .

كما تبين كذلك بأن عملية التوظيف التي خضعت إلى عنصر الذاتية قد انعكست آثارها من الناحية الأقتصادية والأجتماعية على سير المؤسسة.

أما الشق الثاني للفرضية فيشير إلى متابعة العامل خلال حياته المهنية، وفي هذهأحالة يمكن اللجوء إلى الميدان والوقوف على ما هو ساري المفعول .

وعلى أعتبار أن عملية التوظيف لا تتوقف بل يتبعها سير مهني ،فإن عملية الترقية تعتبر كذلك جوهرية في الحياة المهنية بالنسبة للعامل وتتوقف على وجود قواعد ونظام تسيير يتميز بالشفافية والوضوح والأستقلالية .

لقد تطرقنا في الفصل المخصص إلى الممارسات الميدانية ووضحنا بأن الأتنظيم الذي تم أعماده خلال المرحلة الأخيرة يحتوي على وظائف ثلاثية ،ثنائية وأحادية المستوى.

تمثل الوظائف الأحادية المستوى 1300 عاملا من ضمن 6222 ،وهو عدد يمثل نسبة حوالي 21 % من مجموع العمال.

كما سبق ذكره كذلك بأن هذه الفئة لا يمكن أن تستفيد من أي نمو في مجالها المهني طالما أن المحدد الرئيسي للتطور المهني يتعلق بمستوى منصب العمل أو الوظيفة .

أما الفئة التي تنتمي إلى ثنائية المستوى فإنها ستبلغ ألد الأقصى لمنصب عملها خلال فترة أقصاها 06 سنوات ،أما الفئة الثالثة، ثلاثية المستوى فستبلغ ألد الأقصى لوظائفها كذلك خلال

09 سنوات ،مع العلم أن الترقية الأفقية أمر مستحيل إلا بعد عملية تكوين متخصص والذي يعتبر نادرا .

فكيف يمكن أذن الكلام عن بناء نظام تسيير للحياة المهنية في ظل غياب كل الوسائل والأجراءات اللازمة؟

من خلال تحليلنا للتنظيم المعمول به، نلاحظ بأنه لا يستجيب إلى طموحات الفئات العمالية ولا يعبر عن واقع المرحلة التي تحتاج إلى كفاءات ملتزمة ومستعدة لرفع التحدي الذي ينتظرها في إطار اقتصاد السوق.

أما عن الإنسان المشرع ،فالمسألة لا تختلف عن سابقتها(التخطيط) ،أذ يلاحظ أن محور العلاقات الصناعية الذي يعتبر جزءا حيويا من مخطط الإدارة الجيدة لم يعتمد في برنامجه على سياسة عمل سليمة وواضحة ،سواء تعلق الأمر بعملية التوظيف أو أحداث نظام من الأجراءات لنقل المقاصد والمخططات إلى العمل الفعلي.

ان المحلل كذلك لميدان العمل،يلاحظ نصوصا تشريعية متعددة ومتنوعة في شتى مجالات الحياة المهنية ، والتنظيمية ،الأقتصادية والاجتماعية والتي كان من المفروض أن تكون بناء متكاملا،ألا أن تحليل مضمونها (التشريعات)،يقدم لنا صورة تدعو إلى التساؤل حول المعطيات التي تم الاعتماد عليها أثناء عملية اتخاذ القرار الذي لم يعتمد بتاتا في نظرنا على استراتيجية واضحة،مما يدعو إلى الاعتقاد بأن العمل تم أنجازه داخل المكاتب دون مراعاة الواقع والميدان.

أذا كانت المؤسسة الأقتصادية في الجزائر تعاني من مشاكل تنظيمية تشكل حاجزا ولا تسمح باتخاذ أجراءات تعطي الفرصة للعناصر الجيدة لأبراز قدراتها، فأن ذلك سينعكس لا محالة على كفاءات ومهارات العناصر الفاعلة ،ومن هنا يمكن الحكم على عدم كفاءة التنظيم الذي يستدعي ويتطلب تعديلات وأصلاحات من حيث الشكل والمضمون.

ان الوضعية الحالية التي تعيشها المؤسسة الأقتصادية في الجزائر تستدعي إعادة النظر في تحديد الأدوار الفاعلة بدءا بدور المشرع ، المنظم ثم المخطط.

أذن نحن أمام ثلاثية غير متلاحمة العناصر حسب مختلف الأستنتاجات.

فما هي الأسس التي يعتمد عليها المشرع في إطار عمله الذي يعتبر مدخلا لعمل الآخرين؟

أمام التحديات التي يفرضها المحيط، فإن المؤسسة مطالبة بأنتهاج سياسة تسيير تركز حول:

-أستراتيجية التكيف.

-أستراتيجية التنبؤ.

1.أستراتيجية التكيف:

في هذه الحالة، فإن المؤسسة مطالبة بالأعتماد على تنظيم مرن ذي خمسة اتجاهات:

1. أحداث التغييرات والقضاء على الاختلالات في أوقات المناسب، لأن كل أخرسيؤثر على سيرها، وقد يتحول إلى ممارسة سيئة يصعب القضاء عليها.

وفي هذا المجال،يستحسن إعطاء نوع من الأستقلالية والأصلاحيات للمؤسسة لأحداث الأتعديلات تبعا لخصوصيتها دون الأعتماد على الدائرة المركزية .

2.ألغاء الحواجز الموجودة بين الأنظمة الجزئية الأفقية وتشجيع عملية التفاعل بين أعضائها .

3. بناء قواعد وأجراءات تسمح بالحراك الوظيفي الأفقي كذلك، بدلا من الحراك العمودي فقط، وهكذا يكون التنظيم في شكل شبكة، تكون أكثر فاعلية.

وعلى سبيل المثال فإن مؤسسة BMW للسيارات قد أعتمدت في تقييم مواردها البشرية على بعد الكفاءة بالدرجة الأولى وراهننت على العمل الجماعي،ولامركزية القرارثم ألتنظم الأفقي قبل الأختيار التكنولوجي (ZAHIRYANAT,2000, P 2-10).

5. تثمين العمل والأعتماد على سياسة للأجور تشجع على أبراز القدرات، وهكذا يصبح أهتمام العمال منصبا نحو الأستفادة من أجور تتماشى وألجهود المبذولة، وحينئذ تصبح أشكالية المناصب التي لا تسمح بالترقية لا معنى لها.

ولقد أصبحت حاليا مؤسسات الدول الأمتقدمة تعتمد على عملية التفاوض في تحديد مستوى الأجر الذي أصبح يمنح حسب الكفاءة وليس حسب أهمية منصب العمل ومستواه.

2. استراتيجة التنبؤ:

يمثل عنصر تعبئة الموارد البشرية إحدى العقبات التي تصادف المسيرين، وفي هذا المجال أعتمد المختصون في تصورهم لحل الأشكالية على أحداث قانون خاص بتعبئة الموارد البشرية المنتسب للعالم BOUYGUES ، ويحتوي هذا القانون على 10 مواد :

1. تقدير حاجة المؤسسة للموارد البشرية على المدى المتوسط والبعيد وذلك بالأعتماد على معطيات المحيط الداخلي والخارجي.
2. المحافظة على بقاء الكفاءات .
3. الأختيار الجيد للكفاءات أثناء عملية التوظيف.
4. الأستقبال الجيد للعناصر الجديدة .
5. تقييم الكفاءات بكل موضوعية .
- 6 توجيه الكفاءات المتميزة بطموح وبارادة نحو الوظائف الأساسية والأعتماد عليها من أجل بلوغ أهداف المؤسسة.
7. تنشيط وتأطير أفئات الدنيا وجلب أهتمامها لتكون أكثر فاعلية.
8. تكوين وتنمية القدرات معتمدين في ذلك على عنصر الرغبة.
9. الأتقرب من العمال والأستماع إليهم .
10. الأاعتماد على شبكة أجور عادلة مبنية على نوعية وكثافة العمل الأقدم.

يحتاج المسير في هذا المجال إلى العديد من المعطيات في عملية تصور مخطط تنمية المؤسسة، فمنها ما يتصل بالأحصاءات ومنها ما يتصل بأدراك العلاقات بين المتغيرات .

فلا يكفي معرفة المناصب الشاغرة من الناحية الأحصائية ثم القيام بعملية التوظيف، فالعملية أهم من ذلك لأنها تتطلب الأمام بخريطة الأشغل وبالأشروط المطلوبة ثم الأتحكم في تقنيات الأختبار والأنتقاء، وهذا ما كانت تفتقر إليه المؤسسة الأقتصادية في الجزائر والتي كانت تنظر إلى عملية التوظيف بنظرة ميكانيكية جامدة.

إذا كانت المؤسسة تعتمد على الأتخطيط في عمليتي الأتكوين والتوظيف، فإن نظرتها لم تكن أقتصادية، بدليل أن عملية الأتكوين لم تساعد على تحسين الأداء ولم تساعد على زيادة الأ مردودية.

وإذا نظرنا إلى التوظيف، ورغم زيادة عدد العمال بأكثر من 50%، فإن أهداف المؤسسة لم تتحقق بل ازدادت تدهورا وبعدا عما هو منتظر.

ان المرحلة التي نحن مقبلون عليها تتطلب التحكم في الإنتاج وتخطيطه طبقا للحاجة الفعلية، وفي هذا السياق يقول C.K.PRAHALAD "يجب على العمال أن يدركوا بأن عدم بلوغ عتبة الإنتاج المطلوب قد يهدد وجودهم وبقاءهم في المؤسسة، كما يمكن تفادي زيادة الإنتاج عن الحد المؤدي إلى الكساد، فيكون للعمال نفس المصير (JOAN ,MUNDET,1998,p 4) وفي هذه الحالة يجب على الإدارة، أن تعتمد على تقدير حاجاتها في مجال التكوين بالأعتماد على أساليب متطورة، وأن توجه سياسة التوظيف نحو الفئات أداخلية عن طريق توسيع مجال تخصصها بدلا من التوظيف الكثيف الذي يصعب التحكم فيه وأدماج عناصره. بعد تحليلنا للفرضيتين المتعلقتين بالتخطيط والتوظيف، نستنتج أن نجاعة المؤسسة لا تكمن في توظيف الأعداد الهائلة وإنما في الأستعمال الأمثل لمواردها .

ويشير pierre jeannet حول هذه القضية، بأن المؤسسة لن تبلغ أهدافها عن طريق توظيف أحسن العناصر ولا بواسطة أقدامى الذين يتحكمون في المدى القصير، فالمسألة تحتاج للآثنين معا وبنسب معقولة، فكل واحد يحمل ديناميكية متميزة لا يمكن الأستغناء عنها (revue andcp opcit,p13).

غير أن الألتنسيق بين النظرتين يعتمد بالدرجة الأولى على دور المسير الذي يستطيع الأستفادة من أفكار الممارسين والعناصر الجديدة في آن واحد من أجل التحكم في مجريات الأمور الواقعية ورسم المخططات الأستراتيجية. بعد أن توصلنا أن أختبار الفرضية الأولى والثانية سنتطرق الى الثالثة التي تمحورت حول فعالية ألفرد الأنتاجة عن التكوين الذي يمثل حاجة ماسة وفعلية والتي كانت صياغتها على النحو التالي:

"كلما كان التكوين يمثل حاجة فعلية "

" وحقيقية كلما ازدادت فعالية ألفرد وبلغت "

" المؤسسة مستوى عال من النجاعة".

يدور العالم حالياً في المجال الأقتصادي بين اتجاهين، اتجاه يمثل الذين يبدعون ويتصورون المستقبل، أما الاتجاه الثاني فيمثل الذين يبحثون عن كيفية مجابهة المستقبل وتحدياته. حسب محتوى الفرضية فإن مظاهر التكوين الجيد قد تظهر انعكاساته على نفسية العامل فيشعر بالاستقرار النفسي ويرتفع أدائه كما ونوعاً، فتحقق المؤسسة في هذه الحالة أهدافها الأقتصادية والأجتماعية.

ان الأجابة على هذه الفرضية، ليس بالأمر الهين، لأن تحقيق هدف التكوين يتطلب كذلك الألامام بمحتوى برامج التكوين، ألتى من خلالها يمكن إجراء مقارنات بين محتواها وما كان مقرراً .

لهذا فسوف نتطرق إلى برنامج التكوين الخاص بفئة الملحقين التجاريين وأخذه كعينة لإدراك العلاقة الموجودة بين التكوين والأداء برنامج وين الموجه لفئة الملحقين التجاريين دفعة 18 أفريل إلى 05 /08 /2010-

النسبة	الوقت المخصص ساعة	معدل التحصيل 20	المقياس
9	60	—	إعلام آلي
31	200	14	تسيير الزبائن
6	40	—	عملية الاتصال
9	60	15	الأمن الصناعي
22	140	13	مبادئ الكهرباء
22	140	12	مبادئ الغاز
100	640	13.5	المجموع

يتضح من خلال تحليلنا لمحتوى البرنامج أن عملية الإنجاز لمخطط التكوين لم تشمل جميع القاييس وللوقوف على أوجه النقص الخاصة بالبرنامج قد أتاحت الفرصة إلى المتربصين للإدلاء بأرائهم حول الأهمية التي يمكن إعطاؤها إلى المقاييس المبينة في الجدول الآتي:

ملاحظة	الزمن المقترح	المقياس
التركيز على التطبيق	100	إعلام آلي
	200	
	200	تسيير الزبائن
	150	الاتصال
	60	الأمن الصناعي
	60	مبادئ الكهرباء
		مبادئ الغاز
	770	المجموع

يبدو أن حاجة المتربص لم يتم تلبيةها ونظرا لما يجري في الميدان فقد تم اقتراح إضافة كذلك

مقياس (التحرير الإداري).

لأن التعامل مع الزبائن يتطلب كتابة التقارير

إذا كانت المؤسسة تعتمد على التخطيط في عمليتي التكوين والتوظيف، فإن نظرتها لم تكن اقتصادية، بدليل أن عملية التكوين لم تساعد على تحسين الأداء ولم تساعد على زيادة المردودية.

وإذا نظرنا إلى التوظيف، ورغم زيادة عدد العمال بأكثر من 50%، فإن أهداف المؤسسة لم تتحقق بل ازدادت تدهورا وبعدا عما هو منتظر.

ان المرحلة التي نحن مقبلون عليها تتطلب التحكم في الإنتاج وتخطيطه طبقا للحاجة الفعلية، وفي هذا السياق يقول C.K.PRAHALAD يجب على العمال أن يدركوا بأن عدم بلوغ عتبة الإنتاج المطلوب قد يهدد وجودهم وبقاءهم في المؤسسة، كما يمكن تفادي زيادة الإنتاج عن الحد المؤدي إلى الكساد، فيكون للعمال نفس المصير (JOAN, MUNDET, 1998, p 4) وفي هذه الحالة يجب على الإدارة، أن تعتمد على تقدير حاجاتها في مجال التكوين بالاعتماد على أساليب متطورة، وأن توجه سياسة التوظيف نحو الفئات الداخلية عن طريق توسيع مجال تخصصها بدلا من التوظيف الكثيف الذي يصعب التحكم فيه وأدماج عناصره. بعد تحليلنا للفرضية الفرعية المتعلقة بالتخطيط في مجال التوظيف وسير الحياة المهنية، نستنتج أن نجاعة المؤسسة لا تكمن في توظيف الأعداد الهائلة وإنما في الاستعمال الأمثل لمواردها.

ويشير pierre jeannet حول هذه القضية، بأن المؤسسة لن تبلغ أهدافها عن طريق توظيف أحسن العناصر ولا بواسطة القدامى الذين يتحكمون في المدى القصير، فالمسألة تحتاج للثنتين معا وينسب معقولة، فكل واحد يحمل ديناميكية متميزة لا يمكن الاستغناء عنها (revue andcp opcit, p13).

غير أن التنسيق بين النظرتين يعتمد بالدرجة الأولى على دور المسير الذي يستطيع الاستفادة من أفكار الممارسين والعناصر الجديدة في أن واحد من أجل التحكم في مجريات الأمور الواقعية ورسم المخططات الاستراتيجية.

بعد أن توصلنا أن اختبار الفرضية الأولى سنتطرق إلى الثانية التي تمحورت حول فعالية الأفراد الناتجة عن التكوين الذي يمثل حاجة ماسة وفعالية والتي كانت صياغتها على النحو التالي:

"كلما كان التكوين يمثل حاجة فعلية "

" وحققية كلما ازدادت فعالية الفرد وبلغت "

" المؤسسة مستوى عال من النجاعة".

يدور العالم حاليا في المجال الأقتصادي بين اتجاهين، اتجاه يمثل الذين يبدعون ويتصورون المستقبل ،أما الاتجاه الثاني فيمثل الذين يبحثون عن كيفية مجابهة المستقبل وتحدياته. حسب محتوى الفرضية فإن مظاهر التكوين الجيد قد تظهر انعكاساته على نفسية العامل فيشعر بالاستقرار النفسي ويرتفع أدؤه كما ونوعا، فتحقق المؤسسة في هذه الحالة اهدافها الأقتصادية والاجتماعية.

ان الاجابة على هذه الفرضية ،ليس بالأمر الهين ،لأن تحقيق هدف التكوين يتطلب كذلك الألامام بمحتوى برامج التكوين ،التي من خلالها يمكن إجراء مقارنات بين محتواها وما كان مقررًا .

لهذا فسوف نتطرق إلى برنامج التكوين الخاص بفئة الملحقين التجاريين وأخذة كعينة لإدراك

العلاقة الموجودة بين التكوين والأداء برنامج وين الموجه لفئة الملحقين التجاريين دفعة 18

أفريل إلى 05 /08 /2010- جدول رقم 41 – برنامج التكوين

النسبة	الوقت المخصص ساعة	معدل التحصيل 20	المقياس
9	60	—	إعلام آلي
31	200	14	تسيير الزبائن
6	40	—	عملية الاتصال
9	60	15	الأمن الصناعي
22	140	13	مبادئ الكهرباء
22	140	12	مبادئ الغاز
100	640	13.5	المجموع

يتضح من خلال تحليلنا لمحتوى البرنامج أن عملية الإنجاز لمخطط التكوين لم تشمل جميع

المقاييس ، ولوقوف على أوجه النقص الخاصة بالبرنامج قد أتاحت الفرصة إلى المتربصين

للأدلاء بأرائهم حول الأهمية التي يمكن إعطاؤها إلى المقاييس المبينة في الجدول الآتي:

المقياس	الزمن المقترح	ملاحظة
إعلام آلي	100	التركيز على التطبيق
تسيير الزبائن	200	
الاتصال	200	
الأمن الصناعي	150	
مبادئ الكهرباء	60	
مبادئ الغاز	60	
كتابة تقارير	60	
المجموع	830	

يبدو أن حاجة المتربص لم يتم تلبيتها كلية، ونظرا لما يجري في الميدان فقد أجمع المتربصون بأن البرنامج لا يعبر عن أنشطاتهم من حيث الأمد المخصصة للتكوين ومن حيث المحتوى ولذلك فقد اقترحوا إضافة كذلك مقياس (التحرير الإداري)، لأن التعامل مع الزبائن يتطلب كتابة تقارير ومحاضر دورية، كما عبروا عن قلة الأمد المخصصة لبعض المقاييس.

على ضوء الملاحظات التي أدلى بها المتربصون، يمكن القول أن تشخيص مواطن نقص الأداء أمر يتطلب مشاركة جميع المتدخلين بما في ذلك المتربص نفسه.

وهكذا يمكن الحكم على عدم صلاحية نظام التكوين من حيث الهدف نتيجة لضعف عملية التشخيص، فأصبح التكوين بعيدا عن الهدف ويزود العامل بمعلومات لا تخدم العمل الميداني. إذا كانت للعمال آراء لم يتم أخذها في الحسبان أثناء تحديد محتوى البرامج التكوينية، فإن المسؤول ينظر إلى المسألة بمنظار آخر، حيث يعتبر أن العامل لا يملك القدرة لتحديد ما يحتاجه من معارف.

انطلاقا مما سبق ومن خلال تحليل محتوى الموقفين ومقارنتهما بمرجعية مناصب العمل يتضح فعلا أن أنشغال العمال يعبر عن حاجة حقيقية في مجال التكوين، قد تخدم أهداف المؤسسة التي ترمي إلى تكوين موارد بشرية ذات كفاءات عالية، تستطيع الصمود أمام المنافسة التي سيفرضها اقتصاد السوق.

إن النظرة إلى عملية التكوين من زاوية ما يحتاجه الفرد فقط من كفاءات، تبدو مبتورة وغير

كافية لأن التغيير عملية شاملة تدور حول أربعة أقطاب متفاعلة و متكاملة:

1- الأهداف الإستراتيجية.

2- الهياكل التنظيمية.

3- الجوانب التقنية.

4- ثقافة المؤسسة.

من خلال النظرة الإستراتيجية يرى المختصون في مجال الموارد البشرية أن توسيع دائرة التخصص يشكل محورا أساسيا ينبغي الاهتمام به عن طريق إعداد برامج تكوين متعددة الجوانب والأختصاصات ، تتعدى حدود متطلبات منصب العمل وتساعد على بناء مخطط حراك أفقي وعلى نمو الفرد خارج مهنته.

نظرا للتغيرات التي حدثت على مستوى الهياكل التنظيمية للمؤسسة، يلاحظ أن برامج التكوين الموجودة على مستوى مراكز التكوين التابعة للمؤسسة قبل إعادة الهيكلة ما زالت سارية المفعول ولم يطرأ عليها أي تغيير، فهي لا تمثل الاحتياج الفعلي في مجال التكوين وبالتالي فإنها لا تساعد على رفع الكفاءة وتحسين الأداء.

ولهذا فإن المؤسسة مدعوة للمشاركة في اعداد برامج التكوين واقتراح التعديلات اذا اذا اقتضى الحال.

بعد تناول عملية التكوين وتحليلها من جميع الجوانب، يتضح بأن شروط التكوين الجيد غير متوفرة، وبالتالي يمكن القول بأن نظام التكوين المعمول به لا يستجيب الى متطلبات المرحلة ، وأن عدم تشخيص الواقع وتحديد نقاط ضعفه وقوته قد يقودنا بالضرورة الى اتخاذ القرارات الغير صائبة.

يرى فريق من العلماء بأنه لا يوجد مرؤوسون ضعفاء بل توجد قيادة غير قادرة على تأدية دورها التوجيهي والتكويني، فهي مطالبة بفهم احتياجات كل فرد ومساعدته على أرضائها ولقد أكدت الدراسات، أن فاعلية الفرد لا تعتمد على التكوين الجيد فحسب، بل هناك العديد من العوامل المتشابكة، ومن بينها نمط القيادة .

ولقد اعتبر أصحاب النزعة الحديثة في مجال التسيير وعلى رأسهم "عمار أكتوف" بأن التسيير المتجدد هو الذي يعطي للناحية الأنسانية أهمية بالغة، وعلى هذا النحو فقد تمت صياغة الفرضية الثالثة كما يلي:

"تساعد القيادة ذات الوجه الأنساني على حد"

"تعبير "عمار أكتوف" والمتمثلة في معاملة"

"العاملين كأصدقاء وليس كمرؤوسين وفهم"

"أنشغالاتهم والأستماع الى آرائهم على الزيادة"

"في الجهد والعمل النوعي ."

تقودنا كذلك هذه النظرة الى اتجاه "النوعية الكلية" التي ترى في الأستماع الى أنشغالات الزبائن بنوعيهما الأداخلي (العمال) والأخارجي مخرجا لكل أزمة محتملة. ولقد تطرقنا في الفصول السابقة الى قضية القيادة وتوصلنا من خلال عملية التقييم الى أن القائد أو المسؤول يعيش أزمة غياب وسائل عقلانية تساعد على أداء دوره كمسير. وهو يعتمد حاليا في عمله على بعض الممارسات في مجابهته للتغيرات التي تحمل طابعا الزاميا من أجل تطبيق سياسة اقتصاد السوق التي تعتبر اختيارا لا رجعة فيه .

أمام هذه الأوضاع المحفوفة بالمخاطر والأنزلاقات يلاحظ وجود نوع من المقاومة الخفية التي تؤثر على تجسيد المشروع الذي يعتبره البعض غير قابل للتنفيذ لأنه نتاج عمل لا يعبر عن قناعة المتعاملين ومشاركتهم .

وفي هذا الصدد، يمكن اعتبار دور المسير الجزائري بالمحرك الأساسي في عملية التغيير الهادفة .

يدل اختلاف الممارسات في مجال تسيير وتنمية الموارد البشرية من مسير الى آخر على وجود طاقات وأفكار مبعثرة تستدعي الأهتمام بها للتوصل الى بناء نظام تسيير محكم .
قبل الشروع في عملية تحليل ما يقوم به القائد من نشاطات ومسؤوليات أرتأينا التعرف على صفات القائد الجيد من خلال نتائج "اجتماع تداعي الأفكار" brainstorming أو بعبارة أخرى ما هو القائد الناجح في نظر الممارسين أنفسهم ؟
كانت أجابات ألقادة حول صفات القائد الجيد تدور كلها حول العناصر الآتية:

-الكفاءة.

-بلوغ الأهداف.

-نوعية العلاقات الأنسانية .

-القدرة على اتخاذ القرار.

-تنشيط أفواج العمل .

-الأعتماد على أسلوب التفاوض.

-السلوك الحسن.

أجمع كل المشاركون بأن نمط التسيير-المشاركة يعد الأحسن ، بينما عبروا عن أستياءهم تجاه الأوضاع السائدة على مستوى المؤسسة ،حيث أعتبروا بأن نظام التسيير المطبق لا يسمح بالمشاركة .

فيما يخص عملية التفاوض ، يشير معظمهم بأنها ضرورية تملئها المرحلة الحالية التي تحتاج الى مشاركة الجميع وليست مضيعة للوقت كما يعتقد البعض .
لقد تناولنا مختلف الممارسات المتعلقة بالتخطيط ، التوظيف ثم كيفية تحديد الحاجة الى التكوين وأستنتجنا بأنها لا تخلو من نقائص ،وبالتالي فانها تحتاج الى تقييم من أجل توحيد طرق وأساليب العمل ووضعها في متناول المسير الجزائري الذي طالما أنتظرها ونادى بضرورتها.

وفي هذا الصدد تشير مختلف أكتابات ألي "التسيير" بنظرة مستقبلية متفتحة على العالم الخارجي مع مراعاة المسائل الآتية : (omar actou ;op cit,p616).

-الأعتماد على التفكير الشامل أثناء التعامل مع الجزئيات.

-عدم أعتبار الأنسان كآلة أنتاج ،يتم تسييرها علميا .

-توسيع التفاوض والحوار في العمل.

-عدم الأنزعاج من النقد الذاتي، بل يستحسن تشجيعه.

لقد أشرنا سابقا بأن وظيفة الموارد البشرية مشتركة بين مختلف مستويات الهرم التنظيمي ولا يمكن اسنادها الى جانب معين .

ان رئيس فرقة العمل مسؤول على عناصر فرقته، فهو يدرك ما يحتاج إليه كل عنصر وما تحتاجه الجماعة.

وفي هذا الصدد نستنتج أن هناك نوعين من التسيير، تسيير فردي وآخر جماعي.

يتعلق التسيير الفردي بالشخص باعتباره يتميز عن الآخرين ويحمل كفاءات قد تختلف في جوهرها عن بقية العناصر، وفي هذه الحالة قد يلجأ المدير الى اقتراح خطة تنمية موجهة الى الفرد.

أما التسيير الجماعي فيمكن في عملية تكييف الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة التي تتطلب جهودا متضافرة ومتناسقة وتتطلب نمط تسيير ملائم وقيادة رشيدة.

ان الهرم التنظيمي يتألف من مستويات تشكل سلسلة متكاملة الأدوار، وأن كل خلل في مستوى من المستويات قد يؤثر على النتائج المراد تحقيقها .

من خلال تحليل مستويات التنظيم من الناحية التطبيقية، يلاحظ أن الدور الممنوح للفرد يتميز بالغموض، الشيء الذي يجعل عملية التنسيق من الأمور المعقدة.

ان الصراع الموجود بين فئة التنفيذ وفئة التنسيق لخير مؤشر على اخفاق عملية التسيير. وإذا نظرنا كذلك الى الأطارات باعتبارها المحرك الأساسي لكل عملية تنموية، فإننا نلاحظ

بأنها تعاني من مشاكل قلة اندماجها الناتج عن ضعف وسائل التكفل بأنشغالاتها.

لقد أشرنا الى القيادة ذات الوجه الأنساني وتم ادراجها ضمن شروط تحقيق تنمية الانسان من أجل مجابهة التغيرات، ولقد مرت المؤسسة في هذا المجال بثلاثة نماذج مختلفة:

جدول رقم 43 يوضح تطور التسيير:

نمط التسيير	أدارة العمال	تسيير العلاقات الأنسانية	تسيير الموارد البشرية
تصور التنظيم طرق التسيير العامل	تaylorية بيروقراطية آلة	تنظيم رسمي/غ رسمي التفاوض أنساني	المرونة تنمية الكفاءات استراتيجي

فأين موقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من هذه النماذج؟

تشكل الأزمة المالية التي يشهدها العالم حاليا أنشغالا كبيرا من طرف الدول

الغربية الكبرى، فتم غلق بنوك عديدة وتسريح أعداد هائلة من العمال، وأصبح البحث عن المخرج من الأمور الجادة، فما هي الأسباب الظاهرة والخفية؟.

لقد أهتم بعض المفكرين بدراسة هذه الأزمة واعتبروها بداية لإنهيار نظام اقتصاد السوق وهناك من أرجعها الى سوء التخطيط وتوجيه عملية الاستثمار نحو الميادين الغير منتجة، وأمام هذه الوضعية، ازدادت المخاوف وأصبح المسير الجزائري ينظر الى كيفية الحفاظ على المكتسبات عن طريق اتخاذ بعض الإجراءات، فتم إلغاء القروض الاستهلاكية التي تمنحها البنوك الأجنبية كأجراء أولي ثم أدخل ضريبة على السيارات الجديدة وما زالت تدور بعض الأفكار حول إمكانية المحافظة على المؤسسات عن طريق تقليص النفقات التي ستمر حتما بضرورة تسريح عدد من العمال.

ولقد تم مؤخرا اتخاذ اجراء ، تم بموجبه إلغاء اللجوء الى الساعات الإضافية التي يتطلبها الوضع في أغلب الأحيان ، غير أن واقع المؤسسة يشير بأن أزمة المؤسسة الاقتصادية تدور حول التسيير وضعف الوسائل.

وما دام المسير الجزائري يهتم بكل الأمور من أبسط المسائل الى العمل الاستراتيجي، فإنه لا يستطيع تأدية عمله المتمثل في رسم سياسة المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي. اذا كانت القيادة لا تقوم بدورها ، وأن العلاقة بين الفئات السوسيو مهنية غير متكاملة ، وأن العلاقة بين عناصر التنظيم تبدو عمودية لا تسمح بالتفاعل الأفقي ، فإن التسيير لا يمكن أن يخدم المؤسسة، وبالتالي فإن القائد يصبح مقيدا بالأجراءات والحواز التي يفرضها التنظيم الذي لا يشجع على العمل .

فيما يخص جانب التسيير فإن المسألة لا تختلف عن الجوانب الأخرى ، اذ لا يمكن ولا يعقل تسيير مخطط تنموي تم بناؤه على أسس غير واقعية ووفق قوانين غير منطقية.

فالنتائج لا بد أن تكون مماثلة ، مما يجعلنا أمام أشكالية مركبة وحقيقية تتطلب التدخل العاجل لأيجاد الحلول المناسبة، بدءا بالإنسان ، وذلك عن طريق التكفل بتنميته طبقا لمعايير يملئها علينا الواقع الجزائري .

بعد تحليل الفرضيات السالفة الذكر نستنتج أن التخطيط المطبق على مستوى المؤسسة الاقتصادية في الجزائر يدخل ضمن الإجراءات الشكلية، حيث لوحظ بأن عملية التوظيف لا تخضع لقواعد وأجراءات عقلانية.

فيما يتعلق بعملية التكوين، يلاحظ كذلك بأن الأدوار غير واضحة، وهكذا أصبحت الحاجة إلى التكوين تتم بشكل بيروقراطي داخل المكاتب.

بعد استعراض النتائج العامة للدراسة سيتم تخصيص العنصر المالي إلى الاستنتاجات والمقترحات.

ثانياً: الاستنتاجات والتوصيات:

من خلال تناولنا لموضوع تنمية الموارد البشرية وما تحصلنا عليه من نتائج، يتضح أن سياسة المؤسسة في مجال تنمية الموارد البشرية غير واضحة.

فمن جهة تشير النصوص الداخلية للمؤسسة إلى الاهتمام بتكوين العامل وتطوره المهني والعمل على تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، إلا أن الواقع يبدو مغايراً تماماً.

إن الجانب التكويني الذي كرس له أموال كثيرة لم يعط النتائج المرجوة لأسباب نذكر منها:

- عدم صلاحية نظام التكوين من حيث الهدف نتيجة عدم التشخيص الجيد لما تحتاجه المؤسسة من قدرات من جهة وما يحتاجه العامل من جهة أخرى، فأصبح التكوين بعيداً عن الأختصاص، يزود العامل بمعلومات لا تخدم العمل الميداني، وهذا ما جعل اهتمام المؤسسة يتجه نحو ذوي الخبرة للتخفيف أو القضاء على ضغوطات المدى القصير .

- عدم الربط أثناء عملية التخطيط بين التوظيف، التكوين والترقية .

بالنسبة لمعرفة مواطن النقص لدى العمال في مجال تأدية العمل يلاحظ غياب المسؤولين في مختلف المستويات، فالمسؤول المباشر لا يدري ما يحتاجه العامل الذي يوجد تحت وصايته من مهارات وقدرات .

إن وجود هذه الفجوة أو الانقطاع في سلسلة السلم الهرمي أدى إلى عدم صدق التشخيص، فكانت احتياجات العمال في مجال التكوين لا تعبر عن الاحتياجات الفعلية.

بعد سرد النتائج العامة للبحث وأختبار الفرضيات التي تم بناؤها، سنحاول تقديم بعض المقترحات التي قد تساعد المسير أثناء تأدية مهامه .

إذا كانت عملية التسيير لا تعتمد على عنصر الترشيد والعقلنة نتيجة غياب الوسائل الضرورية، فإن تحسين الوضعية يتطلب اتخاذ إجراءات تصحيحية عاجلة، غير أن التحكم في هذه الوضعية الغير سوية التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، يستدعي بناء نظام تنبؤي للشغل والكفاءات، من جهة ثم وضع نظام اتصال ملائم مع المحيط الخارجي الذي أصبح يشكل حاجزا أمام المسيرة التنموية للمؤسسة من جهة أخرى.

ومن أهداف النظام التنبؤي نذكر:

-دراسة سيناريوهات التطور التكنولوجي، الاقتصادي، السوسولوجي والتنظيمي وأثرها على تسيير الموارد البشرية.

-تحليل المهام والأنشطة المتعلقة بمناصب العمل الحساسة .

-تحديد الكفاءات التي تتطلب تدعيما أو تحسينا.

-تحديد الفارق بين ما يتطلبه منصب العمل وكفاءات العامل.

-وضع نظام مراقبة ومتابعة برامج الأنجاز ثم ادخال التعديلات اللازمة إذا اقتضى الأمر.

من حيث التنظيم، يستحسن ترك التنظيم المعتمد على الاتصال العمودي فقط وتبني تنظيم

أكثر فاعلية يعطي أهمية للتفاعل الأفقي الذي يعتبر مصدرا لزيادة المعارف ونموها.

أن أدراك أهمية التكوين في تغيير الطبع والسلوك أمر يطرح تساؤلات تدور حول كيفية

أختبار المكونين الذين يتميزون بالكفاءات الانسانية بالدرجة الأولى ويتمتعون بالقدرة على

توصيل المعارف.

وفي هذا المجال يقترح خبراء تنمية الموارد البشرية، نظاما يتم بواسطته التحكم في مجريات

الأمر والذي يتمثل في الانتقال من وضعية المسير الى وضعية القائد، لأن المسير يؤدي

عمله في ظل إجراءات وقواعد محددة يملها النظام الإداري، بينما يبحث القائد عن كيفية

تخطي العراقيل الإدارية والعمل على تشجيع المبادرات.

ولقد عمل الخبراء على توزيع عمل القادة على النحو التالي:

-30% من الوقت يخصص الى الاتصال مع أفواج العمل.

- 30 % من الوقت يتعلق باتخاذ القرارات والمراقبة التي تحمل صبغة المساعدة بعيدة عن أسلوب الردع أو الطريقة البوليسية.

- 50 % من الوقت الباقي يتعلق بالأتصال والتفاعل مع أطراف التنظيم.

وفي هذا الشأن تحتاج المؤسسة إلى قيادة وإلى قائد أفقادة وخاصة في مجال التكوين الذي يحتاج إلى كفاءات ومهارات، لذا ينبغي التعرف على "المكون" المثالي لا عن طريق ما يمتلكه من معارف ولكن بالنظر إلى أستعداداته الشخصية، حيث تأكد علميا بأن المكون (بكسر الواو) يتم اختياره ولا يمكن تكوينه، لأن عملية التكوين إذا تم توجيهها نحو أفراد دون مراعاة عنصر الرغبة في ممارسة مهنة التكوين عن قناعة وميول شخصية، فإن نتائجها تكون غير مفيدة بالنسبة للمتربص وللمؤسسة .

لذا ينبغي على المؤسسة الأقتصادية أن تتفتح على العالم الخارجي وما يجري داخل مراكز التكوين ومناقشة حصيلة التكوين مع مختلف العناصر الفاعلة من أجل أدراك أوجه النقص والمشاركة في اعداد البرامج وتعديلها .

ولقد لوحظ من خلال نتائج البحث أن أفجوة الموجودة بين فئة الأطارات أنفسهم كانت نتيجة سوء تخطيط عملية التوظيف التي خلقت فئتين متنافرتين وأنعكست آثارها على سير المؤسسة، مما يستدعي تحليل درجة وأشكال عدم التوافق وترجمتها في شكل مخطط أتصال كثيف ازاءهما لحسم الموقف وتمكين أفئتين من أدراك دورهما الأطلاقي في عملية الأتتمية في ظل عقد نجاعة الزامي ومتكامل يجمع الأفئتين معا.

يلاحظ كذلك وجود فئة الأتنسيق ذات مستوى تعليمي متدني، لا تدرك دورها ازاء أعوان الأتفيذ الذين يتميزون بمستوى عال، وفي هذه الحالة يجب على الأدارة أتخاذ أجراءات عاجلة تتمثل في توجيه فئة أعوان الأتنسيق الحالية إلى مناصب لا تتطلب اشرافا، وتعويضها بعناصر أخرى تتمتع بأرتفاع مستواها الأتعليمي وقادرة على تحمل المسؤولية.

لقد تمت الأشارة كذلك إلى تعدد الممارسات على مستوى مختلف فروع المؤسسة الأقتصادية في الجزائر، ولقد توصلنا إلى أنها لا تحمل الصبغة العلمية، غير أن البعض منها قد أدى إلى بلوغ نتائج هامة.

بعد القيام بتحليل النتائج الأيجابية لبعض الممارسات، أتضح بأن نفس الممارسات المعمول بها في وسط اجتماعي مختلف قد لا تعطي نفس النتائج.

وعلى سبيل المثال أن عدم تسديد فاتورة استهلاك الطاقة الكهربائية على مستوى ولايتي "برج بوعريريج" و دائرة "بوحجار" تعتبر عارا، اذ يكفي على الإدارة أشهر قائمة خاصة تضم الذين يتأخرون عن تسديد مستقاتهم وبالتالي تتمكن من تحقيق أهدافها .

غير أن نفس الأجراء قد لا يعطي نتيجة على مستوى عنابة وسكيكدة مثلا، حيث بلغت مستحقات مؤسسة سونالغاز على مستوى ألولاييتين أكثر من 40 مليار سنتيم خلال سنة واحدة، وذلك رغم الأجراءات المتخذة على مستوى المحاكم .

أنطلاقا من هذه المعطيات يستنتج أن المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة، يعد عاملا أساسيا ينبغي الأهتمام به أثناء كل عملية تنمية.

ولقد قلنا فيما سبق أن المؤسسة مطالبة أكثر من أي وقت مضى بأن تتجاوز مجابهة مطالب المحيط المتزايدة فقط بل يجب عليها أن تلعب دور المؤثر والمغير عن طريق اقتراح أجراءات تجرم (بضم التاء وخفض الراء) مرتكبي فعل سرقة الكهرباء وعدم تسديد المستحقات في أوانها .

ولهذا، فإن المؤسسة مطالبة بأجراء دراسات اجتماعية للوقوف على العناصر المحددة لثقافة المجتمع، ثم توجيه سياستها التنموية حسب الأنساق الثقافية المحلية.

وحسب المعطيات المتوفرة لدينا فإن للعامل الثقافي تأثيرا كبيرا على مستوى نجاعة المؤسسة، وأدليل على ذلك أن المديرية التجارية لدائرة بوحجار يتم تسييرها ب30 % من العمال فقط وبدون مدير منذ أكثر من 05 سنوات، وأن نتائجها في ارتفاع مستمر .

من خلال لقاء ضم جميع الأفراد المنتمين إلى المديرية التجارية المذكورة، كانت أشغالاتنا تدور حول التعرف على الصفات التي تميز مجموعة العمل .

بعد تحليل مختلف الأفكار والتصريحات، تبين لنا أن المجموعة راضية تماما عن العمل الموكل لها وأنها تقوم بنشاطاتها بكل أعتزاز وأعجاب، وأنها لا تعمل وفقا لمتطلبات منصب العمل الضيقة بل تعمل بشكل جماعي دون تمييز بين الفئات المختلفة.

وحسب مجموعة العمل، فإن النجاح لا يتم عن ألفرد منعزلا بل يحدث في إطار تضافر جهود الجماعة وبالألتزام تجاه المؤسسة، فالكفاءة عند المجموعة مرادف للعمل المنتج الذي يشكل الهدف النهائي للمؤسسة.

ولقد عبروا كذلك بأن النجاح السيكولوجي في العمل يعد أسمى من الترقية، لأنه يساعد على تماسك الجماعة، وهم يرون كذلك بأن التخصص الضيق لا يساعد على تنمية القدرات. على ضوء هذه المعطيات، يبدو أن حب العمل والتفاني من أجل النجاح في العمل، أصبح ثقافة يستحسن تلقينها ونشرها على جميع فروع المؤسسة .

الخلاصة:

ان تحليلنا لنتائج البحث المتعلق " بتنمية الموارد البشرية " يطرح العديد من التساؤلات حول قدرة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر على التكيف مع الوضعية الجديدة، المتمثلة في اقتصاد السوق الذي ظهرت ملامحه .

يلاحظ من خلال معاينة الواقع أن وسائل الأنطلاقة بشتى أنواعها متوفرة، وهناك إجراءات عمل موجودة تتطلب التكيف والتوحيد على مستوى أطراف المؤسسة. من حيث الفعالية التي تتطلبها المرحلة القادمة بخطى سريعة، يلاحظ أن اللجوء الى منهج النوعية الشاملة يعد المخرج الوحيد من الأزمة التي تعاني منها المؤسسة في الجزائر .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أحمد خاطر: مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون تاريخ.
- 2- أحمد الخشاب: التفكير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
- 3- بوفلجة غياث: لتربية والتكوين في الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 4- حسن إبراهيم عيد: دراسات في التنمية الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1984.
- 5- طلال البابا: قضايا التخلف والتنمية في العالم الثالث، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1983.
- 6- عبد الغفور يونس: تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970.
- 7- عبد العزيز وطبان: تشريعات العمل العربية، المعهد العربي للثقافة وبحوث العمل، الجزائر، 1981.
- 8- عدي قصور: مشكلات التنمية ومعوقات التكامل الاقتصادي العربي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.
- 9- عبد العزيز الهرماسي، الدولة والتنمية في المغرب العربي تونس نموذجا، تونس، سراس للنشر، 1993.
- 10- عبد الوهاب أبراهيم، أسس البحث الاجتماعي، ط1، كلية الأدب جامعة الأزرقاوي، القاهرة، 1985.
- 11- عمرو محي الدين: التنمية والتخطيط الاقتصادي، دار النهضة العربية، بيروت، 1972.
- 12- غازي عناية: أعداد البحث العلمي، دار الشهاب، باتنة، الجزائر (بدون تاريخ).
- 13- فاضل عباس: التنمية الاقتصادية والتخطيط في العراق، ط1، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1977.
- 14- محمد بومخلوف: اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، بن عكنون، الجزائر، 1991.
- 15- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 16- مصطفى زيان: البحث العلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، جدة، 1983.
- 17- محمد عبد الفضيل: الفكر الاقتصادي العربي وقضايا التحرر والتنمية والوحدة، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1982.
- 18- محمد عاطف غيث: علم الاجتماع، دراسات تطبيقية، دار النهضة العربية، بيروت، 1974.
- 19- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
- 20- محمد طلعت عيسى: مبادئ البحث الاجتماعي، مكتبة القاهرة الحديثة، 1960.

- 21- محمد لبيب النجحي: دور التربية في التنمية الاجتماعية والأقتصادية للدول النامية، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
- 22- مريم احمد عبد الحميد: التنمية بين النظرية وواقع العالم الثالث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1987.
- 23- محمد الجوهري وآخرون، التغير الاجتماعي، ط1، دار المعارف، القاهرة، 1982.
- 24- محمد الشكري: ادارة المشاريع الصناعية، ج2، مطابع دار الكتب، بيروت، 1968.
- 25- نبيل السامالوطي: علم اجتماع التنمية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
- 26- صلاح مصطفى أفوال، منهجية العلوم الاجتماعية، سلسلة كتب علم الاجتماع والتنمية، بدون تاريخ وبلد النشر.

ثانيا: المراجع المترجمة إلى العربية:

- 27- الفرد سوفي: تطلعات اقتصادية، ترجمة علي مقلد، دار منشورات عويدات (بدون تاريخ)، الجزائر.
- 28- انريك اوتيزا: الاعتماد الجماعي على الذات كاستراتيجية بديلة للتنمية، ج2، ترجمة احمد فؤاد بلبح، الهيئة المصرية للكتاب، 1985.
- 29- بوتومور، تمهيد في علم الاجتماع، ط3، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، دار المعارف المصرية، 1978.
- 30- بوزلياكوف: المهمة الرئيسية في الخطة الخماسية الجديدة 1971-1975، ترجمة دار التقدم، موسكو، 1973.
- 31- توماس سنتش: الاقتصاد السياسي للتخلف، ج1، ترجمة فالح عبد الجبار، دار الفارابي، بيروت، 1978.
- 32- جون مينو: الجماعات الضاغطة، ط1، ترجمة بهيج شعبان، دار منشورات عويدات، بيروت، لبنان، 1971.
- 33- جورج جورفيتش: الأطر الاجتماعية للمعرفة، ترجمة خليل احمد خليل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون تاريخ.

34- جورج فيردمان: سوسيولوجية العمل، ج2، ط1، ترجمة حسين حيدر، منشورات عويدات/بيروت، باريس، 1985.

35- روبرت سلتونستال: العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال، ترجمة احمد سعيد دويدا وآخرون، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1959.

36- سمير امين: التطور اللامتكافئ، ط2، ترجمة برهان عليون، دار الطليعة، بيروت، 1973.

ثالثا الوثائق العربية. -المجلات والمقالات الصادرة بالعربية:

37- إسماعيل صبري عبد الله: التممية المستقلة، مجلة المستقبل العربي، عدد 7، 1986.

38 - إسماعيل صبري عبد الله: التممية المستقلة في الوطن العربي مجلة المستقبل العربي عدد 8 ، 1986.

39- غادة فضيب ألبان: التعليم مشروع اقتصادي، مجلة المستقبل العربي، عدد4، 1991.

-محمد سيد عبد العال: علم الصحة المهني، مجلة العربي، عدد 184، مارس 1974.

40- ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

-الاتفاقيات الجماعية للعمل الجزائر الاتصالات، سونلغاز .

41- القانون العام للعامل:

42- دستور 1976.

رابعا: المراجع الصادرة باللغة الفرنسية.

1. AHMED BOUYAGOUB, gestion d'entreprises publiques en Algérie, V2, OPU, Alger, 1988.

2. Abdelatif Ben achenhou, le tiers monde en jeu, imp. Commercial, Alger, 1981.

3. ATTANE CHANTAL, L'APPEL AUX COMPETENCES EST IRREVERSIBLE, IN ENTREPRISE ET FORMTION, 1998.

4. ALAIN Dumont, club stratégique, éditions le seuil, 2000

5. ABDELKADER SI AHMED, le DEVELOPPEMENT ASIATIQUE ,quels enseignements pour les économies arabes ?éléments de stratégie de développement , cas de l'algerie ,éditions ISPRON,publisud,2004.
6. ALAIN MEIGNANT, ingénierie de la formation, vol2, 2002.
7. Blardone Stratégie de développement et ajustement structurel une alternative à la politique du FMI, édition
Économisa, paris, v 13,1993.
8. Bataille Compétences collectives et performances ; pris duno, 2001.
9. CHABANE AKEZOUH, DEVELOPPEMENT EN, SNED ,1979.
10. CADO SERGE, la prise en compte des risques humains dans les projets, IN : travail et méthodes ,2001.
11. CH BERNARD, NOTRE CŒUR EN PLEIN SANTE, EDIT : PARIS ,1986.
12. CLAUDE BILLET, GPEC, ESSEC, PARIS, 2003.
13. ERIC BERNE, analyse transactionnelle, imprimerie Presse, France, 2001.
14. F.ZOHRA OUFRIHA, développement en Algérie, SNED, 1979.
15. GESTION ET DEVELOPPEMENT DES HAUTS POTENTIELS, IN DOSSIERS RH ,1998.
16. Georges psachoropoulous, planification de la main d'œuvre dans les pays en développement, BIT, 1982.
17. JEAN MARIE PERETTI, tous DRH ,2^e Ed, Edition d'organisation, 2002.
18. JAYAT PATRICE, EVALUATION A 360 DEGRE, IN MAITRISER, 1998.
19. LAWRENCE, BS, age granding; the implicite organisationnel time table, vol 5; 1984.
20. Louis Forget, PEC, non publié, 2002.
21. Mohamed MAHSAS, démocratie en Algérie, SNED.1978.
22. MICHEL DUBOIS, LE MANAGAMENT D'UN SERVICE PUBLIC ;VERS UNE NOUVELLE APPROCHE DES COMPETENCES ET DES MODES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES,IN RH,1997.

37-ATTANE CHANTAL, MANAGEMENT ENTREPRISE APPRENANTE ,

IN : entreprises formation No 108,1998.

38. A.S OBERAI ET H.MAN MOHAN SINGH, LES MIGRATIONS, L'EMPLOI ET LE MARCHE DU TRAVAIL DANS LES VILLES, REVUE OIT, V 123 N4, 1984.

39. BLANCHARD ET JOHNSON, ONE MINUTE MANAGER, REVUE OIT, 138,1984.

40. BERNARD MARTORY, STRATEGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, REVUE ADCP, N24 ,1984.

41-CLAUDE BOURCIER,des DRH EN PRISE AVEC LEUR MILIEU, IN :PERSONNEL,No 400,1999.

42-DAVID FREEDMAN, EMPLOI ET CHOMAGE DANS LES ANNEES 80 REVUE OIT VOL 123, N5 ,1984.

43. S.YAMGUCHI ET EKUCKZEK, IMPACT SOCIAL ET ECONOMIQUE DES GRANDS PROJETS ENERGETIQUES, REVUE OIT, V 123, N2.

44. LOTHER RICHTER, PLANIFICATION DE LA MAIN D'ŒUVRE DANS LE TIERS MONDE ET NOUVEAUX POINTS FORTS, REVUE OIT, V 123, N6 ,1984.N

45. ROBERT BOSQUET, POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES,

(Congres Copenhague), REVUE ANDCP, N 256,1984.

46. COLLOQUE DE COPENHAGUE du 24 au 26 Aout 98 .

47 NORMAN PAECH, LES DROITS DE L'HOMME SOCIAUX ,INT, ALGER,2005.

48 RAPPORT CNES ,2007.

49. DEMARCHE QUALITE, ISGA, REVUE DE GESTION ,2001.

50. R APPORT UNESCO, EDUCATION EN AFRIQUE, SEMINAIRE DE

NAIROBI, 1976.

51 .EVALUATION DES COMPETENCES, DOSSIERS DE PRESSE

THEMATIQUES, MAI 1997.

52. CONVENTION COLLECTIVE RENAULT.

53. GRILLE DES SALAIRES EDF.

54. UGTA, .manuel de formation ,2006.

الملاحق

الملاحق

استمارة تحديد الحاجة الي التنمية والتكوين.

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION

1. BESOINS DE DÉVELOPPEMENT/FORMATION

1.1 Identification et analyse des besoins

1. Identifie-t-on les besoins individuels, les besoins des unités administratives et les besoins corporatifs de formation? Qui initie cette démarche? Les motifs à la base des besoins de formation sont-ils spécifiés (rendement actuel, mobilité, promotion, préparation de la relève, etc.)?
2. Les besoins individuels de formation sont-ils énoncés en regard du poste actuel? en regard d'un poste visé dans le cheminement de carrière de la personne?
3. Comment sont formulés les besoins de formation?
Exemples d'énoncés de besoins de formation analysés en termes de contenu (connaissances, habiletés, attitudes) Ces exemples sont aussi analysés par rapport à leur qualité: objectif clair, observable, mesurable, réalisable, etc.).
4. Les besoins individuels et collectifs sont-ils définis en termes d'amélioration de la productivité/performance des employés? Exemples d'énoncés.
5. Quels liens existe-t-il entre l'exercice d'identification des besoins de formation dans l'entreprise et les encadrements et programmes de gestion des ressources humaines (ex.: évaluation du rendement, cheminement de carrière, etc.)?
6. Comment procède-t-on pour identifier les besoins de formation? Qu'est-ce qui est utilisé pour déterminer les besoins de formation individuels, départementaux et corporatifs? Exemples de documents de référence.
- 6 & 7 Existe-t-il une approche et une méthode privilégiée dans l'entreprise pour recueillir et analyser les besoins de formation:
 - processus formel?
 - outils utilisés (ex.: questionnaire)
 - à quelle occasion? (évaluation du rendement annuel? lors de mouvement de personnel?...)
 - à quelle fréquence?
 - rencontre patron-relevant?
 - via des comités?
 - via des sessions de travail avec différents niveaux? hiérarchiques? etc.Texte de référence.
8. Distingue-t-on les besoins individuels, les besoins départementaux et les besoins corporatifs? Comment fait-on pour établir cette distinction? Comment procède-t-on pour identifier, à partir de besoins individuels, les besoins départementaux et corporatifs? Qui est responsable de cette opération?

1.2 Consignation des besoins

9. L'information concernant les besoins de formation est-elle consignée par écrit? disponible? à qui? Exemples de documents.

1.3 Choix des priorités de formation

10. Quelles données du plan de développement de l'entreprise sont utilisées pour établir les priorités de formation? Texte officiel
11. Quelles éléments de la philosophie de gestion de l'entreprise sont utilisés pour établir ces priorités? Texte officiel.
12. Texte officiel présentant le profil de l'agent à la Sonelgaz. Quels sont les liens entre les priorités de formation retenues et le profil de l'agent dans l'entreprise?
13. Texte officiel présentant les rôles et responsabilités, les exigences et les zones de compétences (par niveaux hiérarchiques, par filière, etc.). Exemples de profils analysés par rapport à leurs liens avec les priorités de formation.
14. Comment sont établies les priorités individuelles de formation? Les priorités retenues en termes de formation correspondent-elles aux besoins de développement identifiés dans l'exercice d'évaluation du rendement? Exemples de documents.
15. Les priorités retenues correspondent-elles aux besoins identifiés suite à l'évaluation du potentiel de la personne?
Exemples de documents.
16. Dans quelle mesure les priorités retenues sont-elles adaptées aux besoins et caractéristiques de la personne évaluée (niveau de compétence, expérience, besoins de développement, profil du poste actuel, cheminement de carrière, etc.)? Exemples de documents complétés.
- 17a. Dans quelle mesure les paramètres établis sont-ils adaptés aux besoins, défis, préoccupations majeures de l'unité administrative (ex.: activités, savoir-faire à maintenir ou à développer, connaissance des produits à livrer, objectifs annuels, prévisions de nouveaux besoins, etc.)? Exemples de documents présentant les préoccupations majeures de l'unité administrative (ex.: plan de développement/de gestion de l'unité).
- 17b. Comment les priorités départementales reflètent-elles les priorités corporatives de développement?
18. En quoi les priorités de formation retenues répondent-elles aux besoins de l'entreprise en termes de:
 - préparation de la relève
 - recrutement
 - nouveaux défis de gestion
 - prévision de la main d'oeuvre
 - changements externes
 - changements techniques et technologiques
 - etc.
19. Quels liens existe-t-il entre les priorités de formation retenues dans l'entreprise et les encadrements et programmes de gestion des ressources humaines (ex.: recrutement, sélection du personnel, évaluation du rendement, promotion, cheminement de carrière, etc.)? Texte officiel de référence.

1.4 Support et engagement de la ligne hiérarchique

20. Existe-t-il un encadrement officiel approuvé par la haute direction concernant le processus d'identification et d'analyse des besoins de formation dans l'entreprise? Texte officiel.
21. Quels niveaux hiérarchiques sont impliqués dans l'identification et la validation des besoins de formation?
22. Qui établit les priorités de formation individuelles, départementales et corporatives? Comment sont-elles établies?

2. POPULATION VISÉE

2.1 Identification des caractéristiques de la population visée

- 23a. Qui est couvert par le plan de formation? Qui devrait l'être? Combien de personnes sont visées? Pour quels motifs sont-ils ou non couverts actuellement?
- 23b. Quelles sont les principales caractéristiques de cette population:
- poste occupé
 - niveaux hiérarchiques
 - champs d'activités
 - nature du besoin: formation, recyclage
 - âge
 - ancienneté dans le poste actuel
 - attentes
 - motivations
 - motifs (promotion, transfert, etc.)
 - etc.
- Texte présentant le profil de la population cible

2.2 Rôles et responsabilités

24. Exemples de profils: les rôles, responsabilités y sont-ils définis? En quoi le plan de formation et les activités de formation intègrent-ils ces données?

2.3 Compétences nécessaires à l'exercice du rôle

25. Idem par rapport aux compétences requises pour le poste actuel ou visé.
26. Idem par rapport à l'évaluation du rendement.
27. Idem par rapport à l'évaluation de potentiel.

3. PLAN DE DÉVELOPPEMENT/FORMATION

3.1 Objectifs

28. Quels sont les objectifs visés par le plan de formation? Ces objectifs sont-ils clairs, mesurables, quantifiables, réalisables? Idem pour chaque activité de formation. Texte de référence
29. Ces objectifs sont-ils formulés de façon à pouvoir facilement évaluer le degré d'atteinte des résultats du plan de formation? Idem pour chaque activité de formation.
30. La population visée connaît-elle les objectifs du plan de formation? Comment y réagit-elle? Idem pour chaque activité de formation.
31. Les objectifs de chaque activité de formation sont-ils présentés et discutés au début de l'activité de formation?
- 32a. Les moyens de développement retenus dans le plan sont-ils entièrement compatibles avec les objectifs visés dans le plan?
Idem pour chaque activité de formation.
- 32b. A-t-on identifié des alternatives autres que la formation pour répondre aux besoins exprimés (redéfinition des tâches, changements technologiques, changements dans l'environnement, etc.)? Si oui, quelles sont ces alternatives? Comment a-t-on évalué ces alternatives? Pourquoi ne les a-t-on pas retenues?

3.2 Valeurs sous-jacentes

33. Dans quelle mesure le plan de formation est-il cohérent avec les valeurs qui le sous-tendent? Ces valeurs sont-elles claires?
34. A quelles valeurs d'entreprise est relié le plan de formation de l'entreprise? Y a-t-il un document écrit précisant les valeurs de gestion de l'entreprise? Texte officiel.
35. L'entreprise affirme-t-elle dans ce document la valeur qu'elle accorde à la formation comme moyen de développement des personnes et de l'organisation?
36. Les valeurs privilégiées dans le plan de formation sont-elles connues de toutes les personnes visées? Dans quelle mesure ces valeurs sont-elles acceptées par les personnes visées?

3.3 Cohérence

37. Comment les responsables de la conception du plan de formation se sont-ils assurés que ce plan répondait aux besoins individuels et départementaux identifiés?
38. Idem pour les besoins corporatifs.

3. PLAN DE DÉVELOPPEMENT/FORMATION SUITE

3.3 Cohérence (suite)

39. Quels sont les liens entre la politique de formation et le plan de formation? Quels sont les encadrements RH reliés au plan de formation? Quels liens existent-ils entre ce plan et les profils de postes?
40. Quels liens existe-t-il entre le plan de formation et les mécanismes de:
- recrutement?
 - mobilité?
 - promotion?
 - cheminement de carrière?
 - prévision de main d'oeuvre?
 - règles de passage? etc.
41. Chaque activité de formation fait-elle partie du plan global de formation de l'entreprise? Comment sont faits les liens entre chaque session et ce plan global?

3.4 Visibilité

42. La population visée connaît-elle le contenu du plan de formation? Comment le plan est-il rendu disponible? Qui l'envoie à qui?

3.5 Faisabilité

43. Quelles sont les conditions facilitantes mises de l'avant dans le plan de formation et qui doivent prévaloir pour toute activité de formation en termes de:
- nombre de jours de formation par an
 - conditions matérielles de formation (locaux, matériel pédagogique, logement, etc.)
 - support de la ligne hiérarchique permettant de dégager les personnes pour qu'elles puissent participer aux sessions de formation
 - modalités de rémunération
 - allocations de séjour
 - subventions pour cours à l'externe
 - bourses d'études
 - etc.

Ces conditions sont-elles satisfaisantes? Pour qui? Y a-t-il d'autres conditions facilitantes à implanter?

Textes officiels (ex.: politique de rémunération durant la formation, subventions pour formation à l'externe, etc.)

3. PLAN DE DÉVELOPPEMENT/FORMATION SUIITE

3.5 Faisabilité (suite)

44. De quelles contraintes organisationnelles et logistiques tient-on compte dans le plan de formation et pour chaque activité de formation en termes de:
- non disponibilité des personnes dans leur unité
 - maintien du service à la clientèle
 - distance entre le lieu de travail et le lieu de formation
 - mécanismes de remplacement pour la durée de la formation
 - disponibilité des formateurs
 - etc.
- Y a-t-il des améliorations à apporter pour tenir compte de ces contraintes?
- 45a. Quels budgets sont alloués à la formation (dans chaque unité et au niveau de l'entreprise)? Comment établit-on ces sommes? Copie du budget 1991.
- 45b. Quelles sont les installations disponibles pour la formation (centres, salles de formation, etc.)?
- 45c. De combien de ressources humaines dispose-t-on pour la formation? Ces ressources sont-elles suffisantes?
- 45d. Quelles améliorations sont à apporter pour l'ensemble de ces éléments?

3.6 Conception du plan et des activités de formation

46. Qui conçoit le plan de formation et chaque activité de formation: responsables de la fonction ressources humaines, spécialistes ressources humaines, etc.)?
47. Quelle est la contribution de la ligne hiérarchique? des futurs participants? Quelle contribution les différentes directions ont-elles dans la conception de ce plan?
48. Comment le plan correspond-il aux besoins et aux priorités identifiés au plan départemental et corporatif?
49. Comment les responsables de la conception du plan et des activités de formation prennent-ils en considération les expériences antérieures déjà réalisées dans l'entreprise, ces expériences réalisées dans d'autres entreprises et des programmes et activités de formation disponibles sur le marché?
50. Le plan de formation et chaque activité de formation précisent-ils les résultats escomptés sur le plan de la personne et de l'organisation? Exemples de texte spécifiant ces résultats.
51. Le plan de formation et les activités de formation sont-ils revus périodiquement de façon à s'assurer qu'ils répondent aux besoins et aux priorités?

3. PLAN DE DÉVELOPPEMENT/FORMATION SUIVE

3.7 Contenu du plan et des activités de formation

52. Quelles informations contient le plan de formation et le syllabus de chaque session de formation:
- objectifs (observables, mesurables)
 - stratégies (approche andragogique)
 - activités
 - coûts
 - échéancier
 - imputabilité
 - moyens disponibles
 - modes d'évaluation
 - etc.

3.8 Validation

53. Le contenu du plan de formation et de chaque activité est-il validé auprès d'un échantillonnage représentatif de la population visée?
54. Réalise-t-on des expériences-pilote pour tester chaque activité de formation avant de l'implanter? Qui teste l'activité? selon quel processus? comment évalue-t-on les résultats de ces tests? en tient-on compte pour rajuster les activités de formation?
55. Une fois ce test réalisé, valide-t-on chaque session par la ligne hiérarchique concernée?

3.9 Approbation du plan

56. Une fois le plan préparé, est-il analysé et approuvé par la ligne hiérarchique? Jusqu'à quel niveau? Selon que processus? Qui est impliqué?

3.10 Moyens de formation

57. Quels sont les différents moyens de formation disponibles:
- formation interne
 - formation à l'externe (maisons d'enseignement, firmes de consultants, etc.)
58. A partir de quels critères choisit-on les moyens de formation? En quoi le choix des moyens permet-il de répondre aux besoins de formation identifiés?

3. PLAN DE DÉVELOPPEMENT/FORMATION SUIITE

3.11 Implantation

59. Quels moyens sont mis en place pour faciliter la réalisation du plan de formation (ex.: diffusion, rapport périodique, révision annuelle, émission du plan avant la préparation des budgets annuels, etc.)?
60. Les critères d'éligibilité sont-ils identifiés pour chaque activité de formation? Sont-ils clairs? connus? acceptés? Y a-t-il un processus de sélection des participants? Qui en est responsable? Les participants actuels répondent-ils à ces critères?
61. Idem pour les prérequis.

3.12 Moyens de formation

62. Qui reçoit copie du plan de formation? La population visée par le plan de formation ou une activité de formation est-elle bien informée des objectifs, du contenu, du calendrier, des modalités liés à chaque activité de formation? Quelles améliorations seraient à apporter?

3.13 Adhésion au plan de formation

63. La population visée est-elle satisfaite du plan de formation? Le plan de formation est-il considéré comme étant utile?

3.14 Choix des formateurs

64. Quelles sont les qualification professionnelles requises de la part des formateurs?
- 65a. Qui établit les critères de sélection des formateurs? Quels sont ces critères? Sont-ils suffisants? satisfaisants? Quel est le profil des formateurs actuels? Texte de référence.
- 65b. A-t-on considéré la possibilité d'utiliser des participants comme futurs formateurs?
66. La performance des formateurs est-elle évaluée après chaque session? Par qui? Ces évaluations sont-elles disponibles pour les concepteurs de la formation et les responsables de la formation? Comment tient-on compte des résultats de cette évaluation?
67. Si on a recours à des formateurs externes, s'assure-t-on du transfert de son expertise à un éventuel formateur interne de façon à maintenir le savoir-faire interne (préparation conjointe, co-animation, etc.)?

5. ÉVALUATION DES RÉSULTATS DU PLAN DE FORMATION ET AJUSTEMENTS AU PLAN DE FORMATION

5.1 Établissement des paramètres d'évaluation

76. Les résultats de la formation que l'on veut évaluer sont-ils décrits en termes observables, mesurables? Quels indices permettent d'évaluer les résultats de la formation (satisfaction du formateur, du participant, du patron du participant, etc.)? Qui fournit les informations pour juger des résultats de la formation?
77. Les résultats de la formation que l'on souhaite évaluer sont-ils compatibles avec les objectifs visés par le programme d'évaluation du rendement?
78. Les résultats que l'on veut évaluer sont-ils cohérents avec les objectifs poursuivis par le système de gestion des carrières?
79. Les résultats de la formation que l'on veut évaluer permettent-ils de juger de l'utilité de la formation en regard du profil du poste occupé par le participant?
80. Les résultats de la formation permettent-ils de répondre aux besoins et caractéristiques de chaque participant?
81. Comment les résultats de la formation que l'on veut évaluer sont-ils reliés aux besoins de développement départementaux?
82. Les résultats escomptés de la formation sont-ils convenus entre le participant et son patron?

5.2 Suivi du plan

83. Le plan de formation de l'entreprise fait-il l'objet d'un suivi systématique? Qui effectue ce suivi? Quel est l'implication de la ligne hiérarchique (jusqu'à la haute direction)? A quelle fréquence? Comment s'effectue ce suivi? Compare-t-on la planification initiale vs le déroulement réel du plan? Sur quels éléments porte le suivi (calendrier, budget, objectifs, nombre de participants, etc.)?
84. Y a-t-il une réévaluation systématique de chaque activité de formation après un certain temps de façon à s'assurer qu'elle répond aux besoins de développement des personnes et de l'organisation?

5.3 Résultats de la formation

- 85a. Qui évalue chaque activité de formation:
 - le participant
 - son patron
 - le formateur
 - le concepteur de la session
 - etc.A quel moment?

5. ÉVALUATION DES RÉSULTATS DU PLAN DE FORMATION ET AJUSTEMENTS AU PLAN DE FORMATION (SUITE)

5.3 Résultats de la formation (suite)

- 85b. Le participant remplit-il un questionnaire? Exemples de questionnaires d'évaluation complétés. Un tel questionnaire est-il utilisé systématiquement? Qui le remplit? Qui l'analyse? Que fait-on de ces données par la suite?
- 86a. Chaque session inclut-elle un plan de transfert des apprentissages dans le travail quotidien? Comment évalue-t-on le transfert de la formation dans le travail quotidien? Qui fait cette évaluation? Quand? Exemple de documents complétés.
- 86b. Les conditions de transfert des apprentissages sont-elles identifiées? connues par les participants? par leurs patrons?
87. A-t-on fait une analyse en profondeur des impacts escomptés et réels de la formation sur la personne elle-même? Quels outils et quelles méthodes utilise-t-on pour mesurer ces impacts?
88. Idem sur les opérations et l'organisation (ex.: culture corporative, relations interpersonnelles, etc.)?
- 89a. L'évaluation des résultats de la formation est-elle consignée par écrit? Quelle information est disponible:
- nombre de participants
 - degré d'atteinte des objectifs
 - compléments à la formation
 - satisfaction des participants
 - satisfaction des patrons des participants
 - gestion des résultats de la formation
 - recommandations concernant le diffusion des sessions, l'utilisation des ressources
 - etc.
- A qui ces informations sont-elles rendues disponibles? Exemples de documents
- 89b. Si les impacts de la formation ne sont pas mesurés, pourquoi ne le sont-ils pas? Quelles contraintes empêchent cette évaluation des impacts?
90. Comment les résultats de la formation sont-ils utilisés dans l'action quotidienne et dans la prise de décision? Exemples de situations où les résultats de la formation sont utilisés.

5.4 Information par rapport à la réalisation du plan

91. Les résultats du plan et des activités de formation sont-ils connus de tous (participants, formateurs, patrons des participants, responsables ressources humaines, haute direction, etc.)? Comment sont-ils diffusés? A quel moment? Sont-ils connus de tous?

6.1 Documents d'information sur le plan, les programmes et les activités de formation

92. Quelles informations contiennent les documents présentant le plan, les programmes et les activités de formation de même que leurs résultats? Ces contenus permettent-ils de faire des liens avec les objectifs de la politique de formation et avec le système de gestion des carrières?
93. Quelle évaluation les personnes visées font-elles de ces documents en termes de clarté?
94. Qui reçoit ces documents? Quelle évaluation les personnes visées font-elles de ces documents en termes de facilité d'accès?
95. Quelle évaluation les personnes visées font-elles de ces documents en termes de facilité d'utilisation et d'utilité? Quelles sont les difficultés rencontrées dans l'utilisation de ces documents?

Analyse de ces documents pour les éléments 91 à 94.

6.2 Documents pédagogiques

96. Quelle évaluation les personnes visées font-elles de ces documents en termes de clarté?
97. Qui reçoit ce document? Quelle évaluation les personnes visées font-elles de ces documents en termes de facilité d'accès?
98. Quelle évaluation les personnes visées font-elles de ces documents en termes de facilité d'utilisation et d'utilité? Quelles sont les difficultés rencontrées dans l'utilisation de ces documents?

Analyse de ces documents.

6.3 Questionnaire d'évaluation d'une activité de formation

99. Quels aspects de la formation sont évalués dans ce questionnaire:
 - objectifs
 - contenu
 - formateur
 - conditions matérielles
 - etc.

D'autres aspects devraient-ils être couverts? Analyse du questionnaire.

LES RÉSULTATS DE L'AUTOÉVALUATION

CALCULÉES
DE RÉPONSES

CALCUL DU POINTAGE

	Points accordés	Pourcentage obtenu	Points obtenus
1.0 Le Leadership (90 pts)			
1.1 Le leadership de la direction supérieure	45 x	<u>20</u> % =	<u>9</u>
1.2 Le système et l'organisation du leadership	25 x	<u>20</u> % =	<u>5</u>
1.3 La responsabilité publique et la citoyenneté corporative	20 x	<u>20</u> % =	<u>4</u>
Sous- total catégorie 1 :			<u>18</u>
2.0 L'information et l'analyse (75 pts)			
2.1 La gestion de l'information et des données	20 x	<u>20</u> % =	<u>4</u>
2.2 Les comparaisons avec la concurrence et le benchmarking	15 x	<u>10</u> % =	<u>1,5</u>
2.3 L'analyse et l'utilisation des données relatives à l'ensemble de l'organisation	40 x	<u>20</u> % =	<u>8</u>
Sous- total catégorie 2 :			<u>13,5</u>
3.0 La planification stratégique (55 pts)			
3.1 L'élaboration de la stratégie	35 x	<u>20</u> % =	<u>7</u>
3.2 Le déploiement de la stratégie	20 x	<u>20</u> % =	<u>4</u>
Sous- total catégorie 3 :			<u>11</u>
4.0 La gestion et le développement des ressources humaines (140 pts)			
4.1 La planification et l'évaluation des ressources humaines	20 x	<u>20</u> % =	<u>4</u>
4.2 Les régimes de travail à rendement élevé	45 x	<u>10</u> % =	<u>4,5</u>
4.3 La formation et le perfectionnement des employés	50 x	<u>20</u> % =	<u>10</u>
4.4 Le bien-être et la satisfaction des employés	25 x	<u>10</u> % =	<u>2,5</u>
Sous- total catégorie 4 :			<u>21</u>

	Points accordés	Pourcentage obtenu	Points obtenus
5.0 La gestion des processus (140 pts)			
5.1 La conception et l'introduction des produits et services	40 x	<u>20</u>	% = <u>8</u>
5.2 La gestion des processus : production et diffusion des produits et services	40 x	<u>20</u>	% = <u>8</u>
5.3 La gestion des processus : services de soutien	30 x	<u>20</u>	% = <u>6</u>
5.4 La gestion de la performance des fournisseurs	30 x	<u>40</u>	% = <u>12</u>
Sous- total catégorie 5 :			<u>34</u>
6.0 Les résultats de l'organisation (250 pts)			
6.1 Les résultats de la qualité des produits et services	75 x	<u>30</u>	% = <u>22,5</u>
6.2 Les résultats opérationnels et financiers de l'organisation	130 x	<u>30</u>	% = <u>39</u>
6.3 Les résultats de la qualité et de la performance des fournisseurs	45 x	<u>30</u>	% = <u>13,5</u>
Sous- total catégorie 6 :			<u>75</u>
7.0 L'orientation client et la satisfaction de la clientèle (250 pts)			
7.1 La connaissance de la clientèle et du marché	30 x	<u>10</u>	% = <u>3</u>
7.2 La gestion des relations avec la clientèle	30 x	<u>20</u>	% = <u>6</u>
7.3 L'évaluation de la satisfaction de la clientèle	30 x	<u>10</u>	% = <u>3</u>
7.4 Les résultats de la satisfaction de la clientèle	100 x	<u>0</u>	% = <u>0</u>
7.5 La comparaison des niveaux de satisfaction de la clientèle	60 x	<u>0</u>	% = <u>0</u>
Sous- total catégorie 7 :			<u>12</u>
Total :			<u>189,5</u>
			1000 points

	Points accordés	Pourcentage obtenu	Points obtenus
5.0 La gestion des processus (140 pts)			
5.1 La conception et l'introduction des produits et services	40 x	<u>30</u>	% = <u>8</u>
5.2 La gestion des processus : production et diffusion des produits et services	40 x	<u>20</u>	% = <u>8</u>
5.3 La gestion des processus : services de soutien	30 x	<u>20</u>	% = <u>6</u>
5.4 La gestion de la performance des fournisseurs	30 x	<u>40</u>	% = <u>12</u>
Sous- total catégorie 5 :			<u>34</u>
6.0 Les résultats de l'organisation (250 pts)			
6.1 Les résultats de la qualité des produits et services	75 x	<u>30</u>	% = <u>22,5</u>
6.2 Les résultats opérationnels et financiers de l'organisation	130 x	<u>30</u>	% = <u>39</u>
6.3 Les résultats de la qualité et de la performance des fournisseurs	45 x	<u>30</u>	% = <u>13,5</u>
Sous- total catégorie 6 :			<u>75</u>
7.0 L'orientation client et la satisfaction de la clientèle (250 pts)			
7.1 La connaissance de la clientèle et du marché	30 x	<u>10</u>	% = <u>3</u>
7.2 La gestion des relations avec la clientèle	30 x	<u>20</u>	% = <u>6</u>
7.3 L'évaluation de la satisfaction de la clientèle	30 x	<u>10</u>	% = <u>3</u>
7.4 Les résultats de la satisfaction de la clientèle	100 x	<u>0</u>	% = <u>0</u>
7.5 La comparaison des niveaux de satisfaction de la clientèle	60 x	<u>0</u>	% = <u>0</u>
Sous- total catégorie 7 :			<u>12</u>
Total :			<u>184,5</u>
			1000 points



POURCENTAGE OBTENU POUR CHACUN DES 24 POINTS D'ÉVALUATION

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

1.0 Le Leadership (90 pts)

- 1 Le leadership de la direction supérieure
- 2 Le système et l'organisation du leadership
- 3 La responsabilité publique et la citoyenneté corporative

2.0 L'information et l'analyse (75 pts)

- 1 La gestion de l'information et des données
- 2 Les comparaisons avec la concurrence et le benchmarking
- 3 L'analyse et l'utilisation des données relatives à l'ensemble de l'organisation

3.0 La planification stratégique (55 pts)

- 1 L'élaboration de la stratégie
- 2 Le déploiement de la stratégie

4.0 La gestion et le développement des ressources humaines (140 pts)

- 1 La planification et l'évaluation des ressources humaines
- 2 Les régimes de travail à rendement élevé
- 3 La formation et le perfectionnement des employés
- 4 Le bien-être et la satisfaction des employés

5.0 La gestion des processus (140 pts)

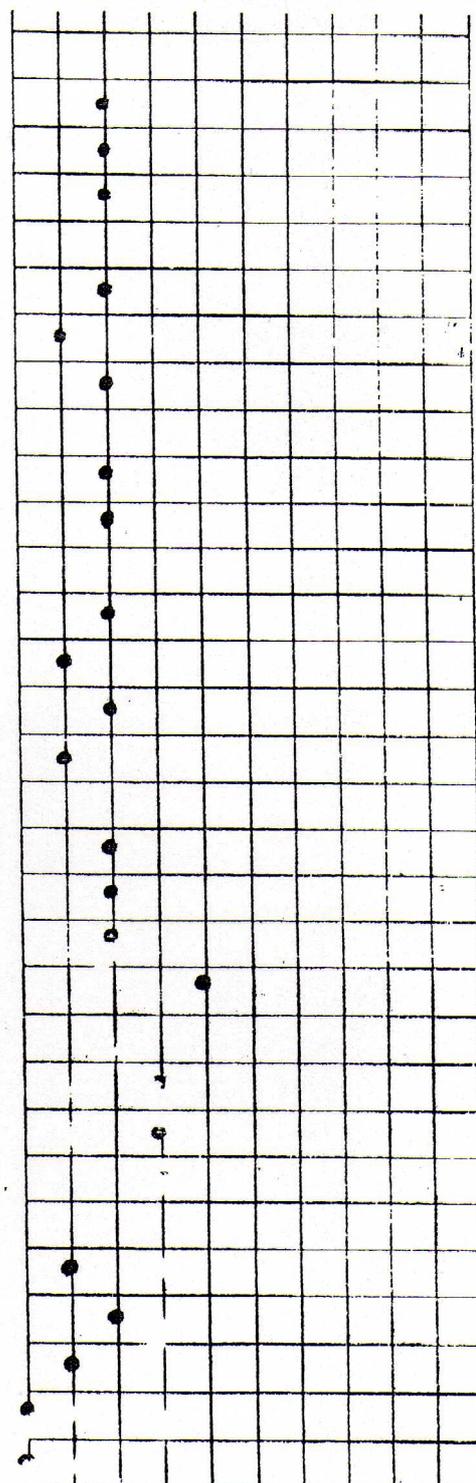
- 1 La conception et l'introduction des produits et services
- 2 La gestion des processus : production et diffusion des produits et services
- 3 La gestion des processus : services de soutien
- 4 La gestion de la performance des fournisseurs

6.0 Les résultats de l'organisation (250 pts)

- 1 Les résultats de la qualité des produits et services
- 2 Les résultats opérationnels et financiers de l'organisation
- 3 Les résultats de la qualité et de la performance des fournisseurs

7.0 L'orientation client et la satisfaction de la clientèle (250 pts)

- 1 La connaissance de la clientèle et du marché
- 2 La gestion des relations avec la clientèle
- 3 L'évaluation de la satisfaction de la clientèle
- 4 Les résultats de la satisfaction de la clientèle
- 5 La comparaison des niveaux de satisfaction de la clientèle



1. LE LEADERSHIP

Les forces

1. Engagement, mobilisation et disponibilité des cadres dirigeants de l'entreprise avec l'existence d'une réelle volonté de changement.
2. Existence d'engagements contractuels au plan de la gestion et de la performance
3. Rôle économique et social affirmé de l'entreprise

Les éléments à améliorer

1. Exigences éthiques et morales
2. Orientations et valeurs clientèle à faire partager par tous par un système de prise en charge de la clientèle
3. L'Empowerment
4. Pérenniser le système de planification stratégique.

Les forces

1. Existence de bases de données
2. Présence de tableaux de bord
3. Utilisation d'indicateurs universels

Les éléments à améliorer

1. Mise en oeuvre d'un système de Benchmarking
2. Faiblesses dans les analyses des données
3. Accessibilité, contrôles validation, fiabilité des systèmes de gestion de données.

3. LA PLANNIFICATION STRATEGIQUE

Les forces

1. Existence de processus de planification (MT, CT...)
2. Existence d'indicateurs et de plans sectoriels
3. Existence d'une expérience d'évaluation des performances

Les éléments à améliorer

1. Communication et implication du personnel
2. Rigueur dans l'élaboration des objectifs et des plans opérationnels
3. Mise en oeuvre de plans qualité
4. Approche client

4. LA GESTION ET LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Les forces
<ol style="list-style-type: none">1. Système d'information et de Gestion des Ressources Humaines2. Bonne capacité de formation interne (locaux, formateurs, programmes...)3. Services sociaux (oeuvres sociales)

Les éléments à améliorer
<ol style="list-style-type: none">1. Empowerment et système de stimulation de la responsabilisation et de la performance.2. Indicateurs de satisfaction et de bien être des employés3. Priorisation de la formation aux nouvelles technologies4. Implantation d'une méthodologie de mesure de l'impact formation.

5. LA GESTION DES PROCESSUS

Les forces

1. Existence de procédures
2. Fortes implication des utilisateurs dans la conception et la mise en oeuvre des systèmes
3. Existence de cahiers des charges et de spécifications

Les éléments à améliorer

1. Amélioration des procédures et correction des non conformités
2. Délais de mise en oeuvre des systèmes et système de suivi et de mesures de leurs évolutions.
3. Faiblesses au niveau des méthodologies et des outils.
4. Le système de télécommunication

6. LES RESULTATS DE L'ENTREPRISE

Les forces

1. Suivi de la qualité des produits et des fournisseurs
2. Rôle socioéconomique de SONELGAZ
3. Evolution positive des indicateurs techniques et financiers.

Les éléments à améliorer

1. Identification des gains de productivité
2. Amélioration de la qualité des produits et services rendus à la clientèle
3. Délais de livraison et de réalisation élevés des fournisseurs
4. Mise en oeuvre d'un système qualité.

Les forces

1. Existence de procédures et d'expérience dans la gestion de la clientèle
2. Généralisation de l'outils informatique en cours
3. Formation de masse du personnel - contact au service à la clientèle en cours.

Les éléments à améliorer

1. Mise en oeuvre d'un système d'indicateurs de satisfaction de la clientèle
2. Elargissement de la notion de service à la clientèle
3. Réseau de télécommunication.

12

Projet de développement Ressources Humaines de SONATRA CH

La politique Ressources Humaines de Sonatrach exprime une ambition :

- 1. Celle de mieux développer et gérer son capital humain.**
- 2. Elle se cristallise dans des finalités à atteindre et repose sur un certain**

nombre de principes associés dont la mise en œuvre sont planifiés au travers d' une carte d'évolution déclinée en plans d'action.

- 3. La cible du changement est constituée de sept domaines prioritaires :**

- Gestion Prévisionnelle.**
- Recrutement.**
- Développement des Compétences et formation.**
- Parcours Professionnels et Carrière.**
- Rémunération.**
- -Management de la Performance.**
- Communication Interne Managériale.**

Dans un environnement économique de plus en plus global et

Concurrentiel, Sonatrach a engagé un important effort d'actualisation

de sa politique Ressources Humaines et de ré ingénierie des

Processus de gestion et de développement associés.

La politique RH constitue :

Une cible et un cadre cohérent pour la modernisation de

**L'Entreprise, un engagement mutuel entre Sonatrach et ses salariés,
un contrat gagnant – gagnant Les managers et les professionnels RH
sont appelés à en être les principaux acteurs et partenaires.**

**Les managers et les professionnels RH sont appelés à en être
les principaux acteurs et partenaires.**

Groupe Communication RH

a)Communication interne managériale

- La politique RH privilégie 7 domaines prioritaires :**
- Management de la performance.**
- Gestion prévisionnelle.**
- Recrutement.**
- Rémunération.**
- Développement des compétences et formation.**
- Parcours professionnels et carrière.**

Groupe Communication RH :

L'actualisation de la Politique Ressources Humaines de

Sonatrach exprime une ambition :

En plaçant au cœur des nouveaux processus de la G.R.H., entre

autres principes déterminants :

Le développement du leadership.

La performance individuelle et collective.

L'accompagnement du changement Mieux développer et gérer le capital humain de l'Entreprise Mieux développer et gérer le capital humain de l'Entreprise.

Le projet « Amélioration et Actualisation de la politique Ressources Humaines » a été structuré autour de quatre questions :

Que « devrait faire Sonatrach » ? Que « devrait faire Sonatrach » ? .

Où en est Sonatrach ? Où en est Sonatrach ? .

Quelles sont les pratiques ailleurs ? Quelles sont les pratiques ailleurs ? .

Où souhaite aller Sonatrach. ?

Augmentation des réserves récupérables par le biais notamment de nouvelles découvertes et de l'amélioration du taux de récupération.

- Augmentation du volume des exportations globales.**
- Développement en Algérie du partenariat avec les acteurs majeurs du marché mondial des hydrocarbures.**
- Accélération du développement à l'international dans les différentes activités du Groupe.**

La stratégie opérationnelle de Sonatrach peut être résumée autour des axes suivants :

- Gestion Prévisionnelle**
- Recrutement.**
- Gestion de carrière.**

- Développement des compétences.
- Rémunération intégrant le Management de la Performance.

Les politiques de ces Compagnies ont pu être comparées dans 5 domaines RH des plus significatifs :

08 compagnies nationales & internationales étudiées :

Un benchmark a permis de formaliser les pratiques des entreprises les plus performantes

2. Éléments clés du Benchmark :

- Engagement des managers opérationnels sur la réalisation des prévisions notamment les recrutements prévisionnels.
- Mise en place d'une gestion prévisionnelle des métiers clés par le management et les RH.

Dans les entreprises nationales, mise en place de pratiques innovantes pour inciter des talents nationaux et internationaux pour venir travailler dans le pays et préserver la grille salariale nationale.

Liens entre la rémunération variable individuelle et la performance.

Lien entre la rémunération fixe à la notion de contribution, de compétence ou d'impact sur le fonctionnement de l'entreprise.

Grands programmes d'acquisition des compétences clés au lieu de formations de type catalogue.

La mobilité utilisée comme un instrument de reconnaissance des

plus performants sur la base de filières et de plans de succession.

Où en est Sonatrach ?

Un diagnostic de l'existant a été réalisé à partir :

- D'une analyse fonctionnelle des « Politiques Ressources

Humaines » de 1997.

- D'entretiens qualitatifs avec des managers opérationnels, des

responsables et spécialistes RH.

- D'un sondage d'opinion auprès de 147 Managers de Sonatrach

D'une analyse des recommandations des projets Ressources

Humaines issus du « Comité de Pilotage pour

L'Amélioration de Sonatrach »

3. constats :

03 constats issus du diagnostic :

- Les politiques ne sont pas alignées sur les orientations Business de l'Entreprise.

- Les objectifs et finalités des politiques ne sont pas toujours bien définis.

- Les concepts utilisés sont peu clairs, ce qui rend leur appropriation difficile.

04 enjeux prioritaires selon le « Top 147 » de Sonatrach :

- *Lier la rémunération à la performance.*

- *Améliorer la formation et le développement des compétences*

- *Offrir des perspectives d'évolution de carrière.*

- *Accompagner les changements organisationnels et culturels*

4. La démarche de construction de la cible :

La démarche de construction de la cible s'est articulée autour de

Quatre axes :

➤ **Éclairages du Benchmark**

➤ **Diagnostic de l'Existant.**

➤ **Déclinaison des orientations stratégiques.**

CIBLE RH.

Brainstorming.

Workshop.

Domaines & Finalités.

ShellTotalBP PetronasPetrobrasStatoilPemexKOC.

Chaîne de Validation.

Stratégie Opérationnelle.

Enjeux RH.

Stratégie d'ensemble.

Points clés.

COMMUNICATION DIRIGEANTS :

Présentation de la démarche d'amélioration de la politique

Que doit faire Sonatrach pour cela ?

Le dispositif de mise en œuvre s'articule autour de 4 axes :

-Un pilotage de la mise en œuvre par le biais de revues et de

tableaux de bord.

-Un pilotage de la mise en œuvre par le biais de revues et de

tableaux de bord.

-Une communication verticale et horizontale au fur et à mesure

de l'avancée des travaux.

-Une communication verticale et horizontale au fur et à mesure

de l'avancée des travaux.

-Des formations ciblées pour les ressources mobilisées Des

formations ciblées pour les ressources mobilisées.

-Une concrétisation des plans d'actions en commençant par les

priorités.

-Une concrétisation des plans d'actions en commençant par les

priorités.

-Un programme ciblé de mix - formation est en cours

D'élaboration pour venir en appui aux équipes RH dans la réalisation

des actions planifiées.

Diagnostic complet.

Synthèse.

La Politique Ressources Humaines Actualisée :

Management de la Performance.

Les principes :

Faire du Management de la Performance un outil de dialogue et de progrès opérationnel pour les responsables hiérarchiques, les collectifs de travail et les collaborateurs.

Encourager la prise d'initiative et la dynamisation des pratiques professionnelles.

Définir, piloter et évaluer les résultats des structures, et la façon dont ces résultats ont été obtenues.

Relier étroitement le système de Management de la Performance et le système de Rémunération.

Faire du management de la Performance le moteur du développement des Ressources Humaines.

La finalité : « Développer une culture de la performance collective et individuelle »

PROJET REMUNERATION :

Gestion Prévisionnelle :

Les principes :

Identifier les « métiers clés » de l'Entreprise, devant être suivis attentivement.

Associer les managers et les responsables Ressources Humaines dans les revues de ces métiers clés.

Se donner des normes d'effectifs compétitives.

Responsabiliser les managers sur la gestion prévisionnelle de leurs effectifs à travers la mise en place d'objectifs et d'indicateurs de performance adaptés.

Davantage associer les responsables Ressources Humaines dans la préparation des projets de développement afin de garantir une allocation optimale des compétences.

La finalité : Maîtriser les effectifs et piloter les populations et Métiers clés ».

PLAN DE RELÈVE .POSTES CLES :

Recrutement.

Les principes :

- **Souligner et communiquer les opportunités de développement au sein de l'Entreprise.**
- **Tisser des relations étroites avec les écoles et les universités.**
- **Adapter les processus de recrutement aux besoins et aux spécificités des différentes Activités.**

- Mettre en place des processus d'Intégration et de Formation

plus performants.

- La finalité : « Se donner les moyens d'attirer les talents »
- Dispositif Sélection / Recrutement.

5. Amélioration du dispositif d'induction.

6.

ACTION : Amélioration dispositif de Sélection/ Recrutement.

-Mise en cohérence des pratiques de recrutement avec les

processus formalisés.

Diminution des niveaux de décision.

Mise en place d'outils de sélection adaptés.

Mise en place d'outils de reporting et contrôle appropriés.

ACTION : Amélioration dispositif d'Induction.

Formaliser un dispositif d'Induction visant un meilleur

**Accompagnement pour une intégration réussie des recrues et leur
fidélisation.**

Professionnalisation au travers de Mises en situation

professionnelle et de formations spécifiques.

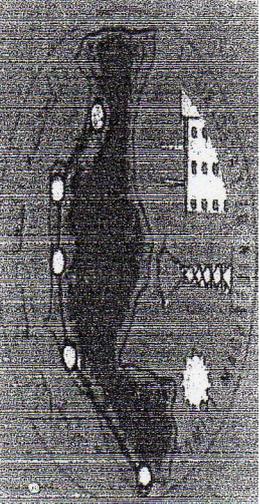
Mise en place d'outils tels que le Passeport Induction.

Rémunération

Les principes :

Reconnaître et rétribuer les performances, tant individuelles que

سياسة التأطير المكرسة لتحديد الهوية
وإعداد الأطارات ذوي الكفاءات العليا



تفسير "الحياة المهنية"
تسيير حياة مهنية ديناميكية تمكن من تطوير قيمة الكفاءة العليا و الوفاء أمر ممكن إذا كان الإطار ذو الكفاءة العليا يملك الرغبة في الارتقاء داخل الشركة.
المسار المهني يجب أن يسمح للإطار شغل مسؤوليات مختلفة و معقدة من الإدارة التنفيذية إلى الإدارة الاستراتيجية.

تقرير المهارات هو أداة لتسيير الحياة المهنية للإطارات ذوي الكفاءات العليا ، لأنه يسمح بتحديد وتقدير المهارات القوية و التي يجب المواصلة في تطويرها ، الاستفادة منها و الاعتماد عليهم و ذلك ضمن إطار التوجيهات المهنية .

ج - نظام التحفيز "الأجر"
الأجر هو وسيلة لتحفيز الأعدان الأكثر كفاءة على الاستبقاء، و هدف الشركة اليوم هو تصميم نظام أجور و تعويضات مجزية حسب المهارات المكتسبة في سياق الارتقاء ، وذلك بفضل اعتماد علاوة كفاءة المدراء.

هذا النهج يستند إلى الأفكار التالية :
• إنشاء هيكل الأجور على أساس المهام التي تأخذ في الاعتبار المسؤولية المفترضة، تعقيد المهام.
• إذا كانت المهارات حقيقية و ذات جودة عالية، فيجب رفع قيمتها و مكافئتها وذلك باستعمال نطاقات الأجور.
• اعتماد نظام أجور محفز لمنصب المديرية وتلك التي تتصل مباشرة بالانشاط الاقتصادية.

3 تطوير الاستعداد : التحدي بالنسبة للشركات
من أجل إنجاز تأقلم الشركات وتكيفها مع التغيرات المستمرة الناتجة عن عولمة الأسواق والمنافسة وسرعة التغير التكنولوجي والتشريعي، يجب عليها إختيار تنمية وتطوير قدراتها على مستوى تسيير إدارتها تحسين أدائها .

و هذا في الواقع نهج استباقي لتسيير إحتياجات المهارات والموارد البشرية من أجل الظهور والتطور وإعداد قادة المستقبل في الشركة.

أ. عملية التخطيط في بداية الكشف عن الإطارات ذوي الكفاءات العليا

إن الكشف عن الإطارات ذوي الكفاءات العليا يعتمد على وضع مخطط مدروس يرمي إلى استخدام نهج متكامل ومنظم يهدف إلى الكشف عن الإطار الموهوب، تحسين تكوينه المهني والاحتفاظ به ليشغل مناصب وقطاعات رئيسية، وفقا للأهداف العملية الراهنة والمستقبلية للشركة.

لذلك، تهتم الشركة على تحسين التكوين المهني للإطارات، وذلك حتى يكون لديها احتياطي من المرشحين المؤهلين و الذين هم على استعداد للمشاركة في مسابقات للحصول على وظائف أو مناصب رئيسية في مجالات رئيسية، عندما تصبح شاغرة.

تنفيذ سيرورة تحضير الاستبدال
التي اعتمدها مجمع سونلغاز

1- تحديد و إنشاء مدونة للوظائف الرئيسية

2- اعداد و اعتماد نموذج عملي لبرنامج تحضير الاستبدال

3- تصميم أدوات الدعم واعتمادها لحسن سير برنامج تحضير الاستبدال الملائم لكل صنف من
الوظائف

4- اختيار وظيفة رئيسية وعرض كامل لسير العملية

إن وضع و تصميم مخطط فعال و ناجح لتسيير الإستبدال يؤدي إلى المزايا التالية :

• يرفع من مستوى التزام الموظفين من خلال تصميم الحياة المهنية، لعمل صعب أو مثير، للتكوين و لتحسين التكوين المهني، للتدرج المهني و للتنمية الأفقية ؛

• يحسن القدرة على تحقيق أهدافها العملية من خلال احتياطي المرشحين المؤهلين للمناصب و القطاعات الرئيسية ؛

• يسمح بإعداد استراتيجيات نقل المعرفة ؛

• يمنع فقدان الذاكرة المؤسسية عند مغادرة الموظفين للمنظمة (الشركة)

إن تحضير الإستبدال هو الشغل الشاغل الحالي للشركة، لكن تأثيره على المدى الطويل. لذلك نجد عند إعداد البرامج، يؤخذ بعين الاعتبار تنمية البعد الإستراتيجي، الاقتصادي، التنظيمي، البشري والشخصي. في هذا السياق و إدراكا منها للأهمية المولاة لتسيير الإستبدال، فإن مجمع سونلغاز اختار تنمية قدراته على مستوى تسيير الإهم الإداري و العمل على تحسين أدائه.

في الحقيقة يتعلق الأمر بإقتراح نهجا لتوقعات الكفاءات الإدارية من أجل إظهار، تكوين وإعداد قادة المستقبل في الشركة.

وعليه، فإنه يمكننا وصف عملية تنفيذ سيرورة تحضير الإستبدال الحالية في الشركة ما يلي :

أ- بنية وأهداف البرنامج :

أ- الأهداف الشاملة

يهدف برنامج تحضير الإستبدال لمناصب الإطارات السامية، أساسا إلى إنشاء بنك للمرشحين المستعدين للنشاطات في مجال إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء والغاز والتوزيع، وذلك وفقا لعملية مصممة ومدروسة لتنمية الكفاءات و المصادقة على النتائج المكتسبة.

واقعا، يتعلق الأمر خلال هذه المرحلة التجريبية :
كشف و تحديد من بين الإطارات المسؤولين (العينة المستهدفة) على الذين تتوفر لديهم الشروط المستوفية الأولية و المؤهلة للاستفادة من البرنامج، والذين أظهروا إمكانات لشغل مناصب إدارية سامية و التي يغطيها البرنامج.

تصور وتنفيذ خطط التنمية من أجل تمكين المرشحين المختارين من اكتساب الكفاءات اللازمة (المعرفة والمهارات).

• إصدار، بعد ذلك، العناصر اللازمة لإعداد الإجراءات التنظيمية الخاصة بعملية تحضير الإستبدال و نماذج العمل المصممة لكل صنف من الوظائف الرئيسية.

ب) بنية البرنامج

إن عملية تنفيذ برنامج تتطلب مرحلتين هامتين متتاليتين ، وهما :

كشف و تعريف المرشحين ذوي الكفاءات من خلال :

1. شروط الأهلية للاستفادة من البرنامج الواردة في نداء الترشيحات (المؤهلات التكوينية المطلوبة، أهمية الخبرة المهنية، والقدرة على التنقل (التحرك الجغرافي).
2. أدوات التحقيق الخاصة لاسيما اختبارات الشخصية و دورات المقابلات التحفيزية الذي يقوم بها الأخصائيين النفسيين.

تنمية الكفاءات من خلال :

1. برامج التكوين (العامة والخاصة) المكرسة لكل مجال من مجالات النشاطات المقصودة.
2. البرامج التي تحيل على وضعيات مهنية، وفقا لمسار وظيفي محدد سلفا (تعيينات مؤقتة) وسجل استحقاقات محدد

II - مبادئ و توجيهات البرنامج :

برنامج تصميم الإستبدال لمناصب الإطارات السامية

- يسجل ضمن منظور توقي لتسيير تقديري لوظائف و كفاءات بناء على البحث المطابق الدائم بين الاحتياجات التنظيمية والموارد البشرية ذوي الكفاءات المتوفرة.

الفهرس

– ملخص

– الإهداء

– الشكر والتقدير

– قائمة الجداول

– فهرس الموضوعات

المقدمة:

الفصل الأول

التصور النظري والمنهجي للدراسة

تمهيد:

أولاً: الإشكالية.....5-1

1. طرح المشكلة وتحديدها.....4

2. أهمية الدراسة ومبرراتها.....5

ثانياً: الإطار النظري للبحث.....18-6

1. تحديد المفاهيم.....9-7

2. الدراسات السابقة.....9

3. فرضيات البحث.....19-18

ثالثاً: المعالجة المنهجية للبحث.....20

1- مجال الدراسة.....30-21

2- عينة البحث.....31-30

3- منهج البحث.....32-31

4- وسائل جمع البيانات.....34-32

الخلاصة.

الفصل الثاني

تطور الاهتمام بالعنصر البشري

تمهيد:

أولاً: سياسة الموارد البشرية.....36-41

1. تعبئة الموارد البشرية.....41-48

2 التحكم في الموارد البشرية.....48-54

ثانياً: المداخل الأساسية لتنمية الموارد البشرية.....54

1. المدخل الاستراتيجي.....54

2. المدخل التنظيمي.....55

3. المدخل الوظيفي.....55-58

ثالثاً: سياسة التسيير الراشد للموارد البشرية..... 58

1. سياسة الجودة الشاملة.....58-64

الخلاصة.

الفصل الثالث

سياسة التنمية في الجزائر

تمهيد:

- أولاً: سياسة التنمية في الخطاب الرسمي.....62-67
1. الواقع التنموي في الجزائر.....67-68
 2. مراحل التجربة الجزائرية في مجال التنمية.....69
- أ- مرحلة التسيير الذاتي الصناعي.....69-70
- ب- مرحلة المؤسسات الوطنية(الصناعية نموذجاً).....71
- ج- مرحلة المؤسسات الاشتراكية.....71-73
- د- مرحلة استقلالية المؤسسات واقتصاد السوق.....73-74
- ثانياً: الآثار الاقتصادية والاجتماعية للتعديلات الهيكلية.....74
1. المستوى الاقتصادي.....74-76
 2. المستوى الاجتماعي.....76-77
- ثالثاً: تقييم عام لسياسات التنمية في الجزائر.....78-81
1. تقييم نجاعة المؤسسة الاقتصادية (نظرة مؤسسة البحث الكندية).....81-93
 2. تشخيص وضعية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (نظرة M. INSEY 94-97)

الخلاصة.

الفصل الرابع

العلاقات الصناعية في الجزائر

أولاً: تطور العلاقات الصناعية.....105-99

1. التشغيل في الجزائر.....111-105

2. التكوين في الجزائر.....114-111

3. سير الحياة المهنية.....116-114

ثانياً: الترقية والأجور.....122-116

ثالثاً: الترشيح والعقولة.....125-122

الخلاصة.

الفصل الخامس

تصور المشروع الجديد للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر

أولاً: تحضيري وبناء مشروع المؤسسة الجديد.....129

1. أبعاد المنافسة في ظل اقتصاد السوق.....129-132

2. صفات القائد خلال مرحلة الأزمات.....132-133

3. الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال.....133

ثانياً: هيكلية وتجسيد مشروع المؤسسة.....133-135

1. الطموح135-137

2. قيم وثقافة المؤسسة.....137-139

3.الأعلام و الاتصال وتكوين المعارف.....139-145

خلاصة.

الفصل السادس

مخطط تنمية الموارد البشرية 2006-2008

تمهيد:

أولا: مجالات وأبعاد مخطط تنمية الموارد البشرية.....144-163

ثانيا: عملية تقييم نتائج التكوين.....163-164

ثالثا: لقيادة وتنمية لكفاءات.....164—165

رابعا: بناء مخطط الاستبدال أو الاستخلاف.....165-166

خامسا: تعبئة الموارد البشرية وتحفيزها 166-171

خلاصة.

الفصل السابع

تحليل نقدي لممارسات المؤسسة الجزائرية في

مجال تنمية الموارد لبشرية

تمهيد:

أولاً: الجانب التنظيمي.....177-172

ثانياً نظام التوظيف.....184-177

ثالثاً: لمحيط أداخلي والخارجي.....190-184

رابعاً: نظام التقييم.....193-190

خامساً: لحالة الصحة للعمال.....198-193

خلاصة.

الفصل الثامن

النتائج العامة للبحث.

أولاً: نتائج البحث.....220-171

ثانياً: الاستنتاجات والتوصيات.....225 -220

المراجع.....232-226

الملاحق.....261-233

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أحمد خاطر: مقدمة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون تاريخ.
- 2- أحمد الخشاب: التفكير الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
- 3- بوفلجة غياث: لتربية والتكوين في الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 4- حسن إبراهيم عيد: دراسات في التنمية الاجتماعية، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1984.
- 5- طلال البابا: قضايا التخلف والتنمية في العالم الثالث، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1983.
- 6- عبد الغفور يونس: تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970.
- 7- عبد العزيز وطبان: تشريعات العمل العربية، المعهد العربي للثقافة وبحوث العمل، الجزائر، 1981.
- 8- عدي قصور: مشكلات التنمية ومعوقات التكامل الاقتصادي العربي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.
- 9- عبد العزيز الهرماسي، الدولة والتنمية في المغرب العربي تونس نموذجاً، تونس، سراس للنشر، 1993.
- 10- عبد الوهاب أبراهيم، أسس البحث الاجتماعي، ط1، كلية الأداب جامعة الزرقاوي، القاهرة، 1985.
- 11- عمرو محي الدين: التنمية والتخطيط الاقتصادي، دار النهضة العربية، بيروت، 1972.
- 12- غازي عناية: أعداد البحث العلمي، دار الشهاب، باتنة، الجزائر (بدون تاريخ).
- 13- فاضل عباس: التنمية الاقتصادية والتخطيط في العراق، ط1، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1977.
- 14- محمد بومخلوف: أليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، بن عكنون، الجزائر، 1991.
- 15- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 16- مصطفى زيان: البحث العلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، جدة، 1983.
- 17- محمد عبد الفضيل: أفكر الاقتصادي العربي وقضايا التحرر والتنمية و الوحدة، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1982.
- 18- محمد عاطف غيث: علم الاجتماع، دراسات تطبيقية، دار النهضة العربية، بيروت، 1974.
- 19- محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
- 20- محمد طلعت عيسى: مبادئ البحث الاجتماعي، مكتبة القاهرة الحديثة، 1960.
- 21- محمد لبيب النجحي: دور التربية في التنمية الاجتماعية والأقتصادية للدول النامية، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.

- 22-مريم احمد عبد الحميد: التنمية بين النظرية وواقع العالم الثالث ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية،1987.
- 23-محمد الجوهري وآخرون،التغير الاجتماعي، ط1،دار المعارف،القاهرة،1982.
- 24-محمد الشكرجي:إدارة المشاريع الصناعية ،ج2،مطابع دار الكتب،بيروت،1968.
- 25-نبيل السامالوطي:علم اجتماع التنمية،دار النهضة العربية،بيروت،1981
- 26-صلاح مصطفى أفوال، منهجية العلوم الاجتماعية ،سلسلة كتب علم الاجتماع والتنمية،بدون تاريخ وبلد النشر.

ثانياً: المراجع المترجمة إلى العربية:

- 27-الفراد سوفي: تطلعات اقتصادية ،ترجمة علي مقلد،دار منشورات عويدات (بدون تاريخ)،الجزائر.
- 28-انريك اوتيزا:الاعتماد الجماعي على الذات كإستراتيجية بديلة للتنمية،ج2،ترجمة احمد فؤاد بلبح،الهيئة المصرية للكتاب،1985.
- 29-بوتومور،تمهيد في علم الاجتماع ، ط 3،ترجمة محمد الجوهري وآخرون ،دار المعارف المصرية،1978.
- 30-بوزلياكوف:المهمة الرئيسية في الخطة الخماسية الجديدة 1971-1975،ترجمة دار التقدم ،موسكو،1973.
- 31-توماس سننش: الاقتصاد السياسي للتخلف ،ج1،ترجمة فالح عبد الجبار،دار الفارابي،بيروت،1978.
- 32-جون مينو:الجماعات الضاغطة ، ط 1،ترجمة بهيج شعبان،دار منشورات عويدات ،بيروت ،لبنان1971.
- 33-جورج جورفيتش: الأطر الاجتماعية للمعرفة ،ترجمة خليل احمد خليل،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،بدون تاريخ.
- 34-جورج فيردمان: سوسيولوجية العمل ، ج 2،ط1،ترجمة حسين حيدر،منشورات عويدات/بيروت،باريس،1985.
- 35-روبرت سلتونستال: العلاقات الإنسانية في إدارة الأعمال ،ترجمة احمد سعيد دويدا وآخرون،مكتبة النهضة المصرية،القاهرة،1959.

36.- سمير امين: التطور اللامتكافى، ط2، ترجمة برهان عليون، دار الطليعة، بيروت، 1973
ثالثا الوثائق العربية.- المجلات والمقالات الصادرة بالعربية:

37.- إسماعيل صبري عبد الله: التنمية المستقلة، مجلة المستقبل العربي، عدد 7، 1986.

38.- إسماعيل صبري عبد الله: التنمية المستقلة في الوطن العربي مجلة المستقبل العربي
عدد 8، 1986.

39.- غادة قضيبي ألبان: التعليم مشروع اقتصادي، مجلة المستقبل العربي، عدد 4، 1991.

40.- محمد سيد عبد العال: علم الصحة المهني، مجلة العربي، عدد 184، مارس 1974.

41.- ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

42.- الاتفاقيات الجماعية للعمل الجزائر الاتصالات، سونلغاز.

41.- ألقانون العام للعامل:

42.- دستور 1976.

رابعا: المراجع الصادرة باللغة الفرنسية.

1. AHMED BOUYAGOUB, gestion d'entreprises publiques en Algérie, V2, OPU, Alger, 1988.

2. Abdelatif Ben achenhou, le tiers monde en jeu, imp. Commercial, Alger, 1981.

3. ATTANE CHANTAL, L'APPEL AUX COMPETENCES EST IRREVERSIBLE, IN ENTREPRISE ET
FORMTION, 1998.

4. ALAIN Dumont, club stratégique, éditions le seuil, 2000

5. ABDELKADER SI AHMED, le DEVELOPPEMENT ASIATIQUE ,quels enseignements pour les économies arabes ? éléments de stratégie de développement , cas de l'algerie ,éditions ISPROM, publisud, 2004.

6. ALAIN MEIGNANT, ingénierie de la formation, vol2, 2002.

7. Blardone Stratégie de développement et ajustement structurel une alternative à la politique du FMI, édition

Économisa, paris, v 13, 1993.

8. Bataille Compétences collectives et performances ; pris duno, 2001.

9. CHABANE AKEZOUH, DEVELOPPEMENT EN, SNED ,1979.
10. CADO SERGE, la prise en compte des risques humains dans les projets, IN : travail et méthodes ,2001.
11. CH BERNARD, NOTRE CŒUR EN PLEIN SANTE, EDIT : PARIS ,1986.
12. CLAUDE BILLET, GPEC, ESSEC, PARIS, 2003.
13. ERIC BERNE, analyse transactionnelle, imprimerie Presse, France, 2001.
14. F.ZOHRA OUFRIHA, développement en Algérie, SNED, 1979.
15. GESTION ET DEVELOPPEMENT DES HAUTS POTENTIELS, IN DOSSIERS RH ,1998.
16. Georges psachoropoulous, planification de la main d'œuvre dans les pays en développement, BIT, 1982.
17. JEAN MARIE PERETTI, tous DRH ,2^e Ed, Edition d'organisation, 2002.
18. JAYAT PATRICE, EVALUATION A 360 DEGRE, IN MAITRISER, 1998.
19. LAWRENCE, BS, age granding; the implicite organisationnel time table, vol 5; 1984.
20. Louis Forget, PEC, non publié, 2002.
21. Mohamed MAHSAS, démocratie en Algérie, SNED.1978.
22. MICHEL DUBOIS, LE MANAGAMENT D'UN SERVICE PUBLIC ;VERS UNE NOUVELLE APPROCHE DES COMPETENCES ET DES MODES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES,IN RH,1997.
- 23.MICHELETTI PATRICK,LA MULTIPOLARITE PROFESSIONNELLE ,IN :personnel ,2001.
- 24.MARIELLE BRET,SATISFACTION A L'ISSUE DE LA FORMATION,PARIS,1996.
- 25 M.SCHWOB,LE STRESS,DOMINOS,FLAMMARION,1999.
26. Omar aktouf, le travail industriel contre l'homme, entreprise nationale du livre, 1986.

27. Omar actouf, management entre tradition et renouvellement morin, ed HEC, 1994.

28. Raymond Dubon, les méthodes en sociologie, 4 Ed, presse universitaire de France ; 1976.

29. RODOLPH GHIGLIONE, les enquêtes sociologiques, Armand colin, collection V.1970.

30 RAPHAEL VANESSA, stress dans le travail, non publié. TRANSPARENCE, IN MAITRISER, 1997.

31. SANDRINE POUVERREAU, L'ENTRETIEN ANNUEL D'EVALUATION ET LA NECESSAIRE

32. SANDRINE FOULON, LES ENTREPRISES QUI VOIENT LES CV EN ROSE ET EN BLEU, IN : PERSONNEL ,1999.

33. TREMBLAY.M, le plafonnement de carrière et attitudes des cadres. Vol 16,1992.

34. VIATEUR LA ROUCHE, EVALUATION DE LA FORMATION, paris, 1996.

35. ZARIFAN.P, coopération et compétences et système de gestion dans l'industrie, AGH, 1995.

36. Zohir yanat, approche compétences, ed le seuil, France ; 2002.

خامسا:المجلات والمقالات الصادرة باللغة الفرنسية.

37-ATTANE CHANTAL, MANAGEMENT ENTREPRISE APPRENANTE , IN : entreprises formation No 108,1998.

38. A.S OBERAI ET H.MAN MOHAN SINGH, LES MIGRATIONS, L'EMPLOI ET LE MARCHE DU TRAVAIL DANS LES VILLES, REVUE OIT, V 123 N4, 1984.

39. BLANCHARD ET JOHNSON, ONE MINUTE MANAGER, REVUE OIT, 138,1984.

4.0 BERNARD MARTORY, STRATEGIE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, REVUE ADCP, N24 ,1984.

41-CLAUDE BOURCIER,des DRH EN PRISE AVEC LEUR MILIEU, IN :PERSONNEL,No 400,1999.

42-DAVID FREEDMAN, EMPLOI ET CHOMAGE DANS LES ANNEES 80 REVUE OIT VOL 123, N5 ,1984.

43. S.YAMGUCHI ET EKUCKZEK, IMPACT SOCIAL ET ECONOMIQUE DES GRANDS PROJETS ENERGETIQUES, REVUE OIT, V 123, N2.

44. LOTHER RICHTER, PLANIFICATION DE LA MAIN D'ŒUVRE DANS LE TIERS MONDE ET NOUVEAUX POINTS FORTS, REVUE OIT, V 123, N6 ,1984.N

45. ROBERT BOSQUET, POLITIQUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES,

(Congres Copenhague), REVUE ANDCP, N 256,1984.

46. COLLOQUE DE COPENHAGUE du 24 au 26 Aout 98 .

47 NORMAN PAECH, LES DROITS DE L'HOMME SOCIAUX ,INT, ALGER,2005.

48 RAPPORT CNES ,2007.

49. DEMARCHE QUALITE, ISGA, REVUE DE GESTION ,2001.

50. R APPORT UNESCO, EDUCATION EN AFRIQUE, SEMINAIRE DE NAIROBI, 1976.

51 .EVALUATION DES COMPETENCES, DOSSIERS DE PRESSE THEMATIQUES, MAI 1997.

52. CONVENTION COLLECTIVE RENAULT.

53. GRILLE DES SALAIRES EDF.

54. UGTA, .manuel de formation ,2006.

الملاحقات