

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم لاجتماعية و العلوم الإنسانية

جامعة سطيف - 2 -

قسم علم الاجتماع

مقياس :تنمية الموارد البشرية

مطبوعة محاضرات لطلبة السنة الثالثة

تخصص : علم اجتماع التنظيم والعمل

من إعداد :

د.بوطة عبد الحميد

السنة:2012/2013

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	مقدمة
	الفصل الاول: تنمية وتسيير الموارد البشرية الخصائص و المكونات
2	تمهيد
3	أولاً: تنمية الموارد البشرية والمفاهيم المساوقة
4	ثانياً: خصائص الموارد البشرية
4	1: القدرات العقلية
6	2: القدرات غير العقلية
7	3: التعلم
8	4: الإرادة
8	5: العواطف
9	ثالثاً: مكونات العمل البشري
11	رابعاً: موقع تنمية وتسيير الموارد البشرية في ظل مدارس التسيير
11	1: مدرسة الإدارة العلمية
13	2: مدرسة العلاقات الإنسانية
15	3: مدرسة الموارد البشرية
18	خامساً: موقع قسم تسيير الموارد البشرية من الهيكل التنظيمي

18	1:هيكله ووظائف قسم تسيير الموارد البشرية
19	2:النطاق الوظيفي لقسم تسيير الموارد البشرية
20	3:موقع قسم تسيير الموارد البشرية من الهيكل التنظيمي
23	خلاصة
	الفصل الثاني: دور تنمية و تسيير الموارد البشرية في التنظيم الإداري
24	تمهيد
25	أولاً: الخصائص الهيكلية والوظيفية للتنظيم الإداري
25	1:المعايير
26	2:المقومات
29	ثانياً: تطور التنظيم الإداري في ظل تطور نظريات الإدارة
30	1:المرحلة الأولى
30	2:المرحلة الثانية
31	3:المرحلة الثالثة
31	4:المرحلة الرابعة
33	ثالثاً: دور الوظائف الإدارية في تنمية وتسيير الموارد البشرية
33	1:التخطيط
35	2:التنظيم
37	3:التوجيه

38	4: الرقابة
41	رابعا: دور الوظائف التنفيذية في تنمية وتسيير الموارد البشرية
42	1: التوظيف
46	2: التدريب والتعليم والتنمية الإدارية
50	3: التحفيز
57	4: الخدمة الاجتماعية
	الثالث: تنمية وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من التسيير الذاتي إلى الخصوصية..
61	تمهيد
61	أولا: مرحلة التسيير الذاتي
64	ثانيا: مرحلة الاتجاه نحو الاشتراكية
69	ثالثا: مرحلة العزوف عن الاشتراكية
70	1: إعادة الهيكلة
71	2: استقلالية المؤسسات
76	رابعا: مرحلة الاتجاه نحو الخصوصية
80	خلاصة
81	قائمة المراجع

مقدمة

رغم أن الدول الغربية فقيرة من ناحية الموارد الاقتصادية المختلفة مقارنة بما تملكه دول العالم الثالث من خيرات إلا أن هذه الأخيرة أكثر تخلفا من سابقتها، والسبب في تفوق الأولى عن الثانية كونها علمت علم اليقين أن الحضارة يصنعها المورد البشري وليس المادي ، وبالتالي فقد قدس الإنسان الغربي قيمة الإنسان وركز على هذه القيمة باعتبارها محورا لأي عمل تنموي، وعلم بأن حسن تنمية وتسيير الموارد البشرية هو المعلم الصحيح الذي يتم وفقا له تسيير بقية الموارد المادية.

إن المطلع على التراث السوسيوتنظيمي الغربي يعلم تمام العلم بأن هذا الأخير قد خبر أهمية تفعيل الجانب الإنساني في إحداث الإقلاع الحضاري. فينوه "رنسيس ديكارت" بأهمية تنمية وتسيير الموارد البشرية والدور الهام الذي تلعبه في أي تنظيم إداري، حيث يرى بأن كل جانب من جوانب أنشطة المنظمة يتحدد بكفاءات ودافعية وفعالية مواردها البشرية، كما يرى بأن إدارة العنصر البشري هي الأكثر أهمية ومحورية في كل إدارة، لأن باقي جوانب الإدارة تعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة، وهذا يرجع لما تحمله هذه الموارد من خصائص دون سواها من خبرات متغيرة يمكن تنميتها بالتعلم والتدريب وتكييفها حسب متطلبات الأداء الوظيفي المرغوب فيه من قبل التنظيم الإداري، كما تمتلك هذه الموارد من الإرادة والعواطف التي ما إن استغلت استغلالا أمثل من خلال تحفيزها إلا وأدى ذلك إلى نتائج باهرة.

وقد تفتن المجتمع الغربي لأهمية هذه الموارد من خلال تجربته التاريخية العلمية والعملية، حيث اهتمت "مدرسة الإدارة العلمية" (1919-1956) بالطرق التنظيمية في إدارة الموارد البشرية من خلال محاولات "فريدريك تايلور" لتنظيم العمل وفق طرق علمية وهدم أركان الطرق القديمة القائمة على توزيع الأدوار والمسؤوليات بين العمال بكيفية غير عادلة وعشوائية، وتمكنت بذلك المدرسة من خلال "فريدريك تايلور" و"فرنك جلبرت" و"هنري جنات" من بناء مدخل علمي وموضوعي للإدارة يؤسس

لأدبيات تنظيم وتحديد عمل الإدارة ومسئوليتها، وما يتوجب على العمال القيام به، مع التحسين في عملية الإشراف ليكون أكثر إنسانية من السابق.

ثم جاءت "مدرسة العلاقات الإنسانية" لتبني على منجزات الإدارة العلمية مبادئ جديدة كان أهمها ما نادى به "أوليفر شلدون" عام 1923 بضرورة الموازنة العادلة بين آليات الإنتاج من أدوات وعدة ومادة وغيرها وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالإنتاج عند الدراسة، وبدأ بذلك العلماء في البحث عن أسس فلسفية جديدة، مركزين على جانب العلاقات الإنسانية أثناء الفترة (1930-1940) فتغير الفكر الإداري بعد دراسة "هاوثورن" وتوصلت البحوث إلى نتيجة أن الطرق التنظيمية وطرق تصميم العمل ليست هي العامل الوحيد الذي يؤثر في إنتاجية العمل، بل هناك جملة من العوامل النفسية والاجتماعية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار. وفي سنة 1935 نشطت النقابات العمالية مما أثر في زيادة التحول نحو العلاقات الإنسانية، وظل مدخل العلاقات الإنسانية سائدا من الخمسينات إلى الستينات، وانتهت هذه المرحلة مع بقاء العلاقات الإنسانية الجيدة هدفا تنظيميا هاما. وظهر مدخل جديد يحمل فلسفة تنظيمية جديدة، وهو "مدخل الموارد البشرية"، والذي يركز على هدفين هما: زيادة الفعالية الإنتاجية، و إشباع حاجات الأفراد، وتم الربط بين أهداف التنظيم وأهداف الموارد البشرية التي تشتغل به في شكل تكاملي، إذ لا يتسنى لطرف أن يحقق أهدافه على حساب الآخر.

وتحولت بذلك النظرة إلى الموارد البشرية من نظرة تقليدية إلى نظرة حديثة أعطتها أكثر أهمية مقارنة بالموارد الأخرى، وصار كل تنظيم إداري لا يخلو من مصلحة أو قسم متخصص يولى العناية الفائقة بالعنصر البشري من خلال الحفاظ عليه، والعمل على تنميته بشكل فعال، وذلك من خلال مجموعة من الوظائف المتخصصة، سواء على المستوى الإداري أم التنفيذي، إذ يحتل نسق تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة موقعا هاما في هيكلها التنظيمي، من خلال تمتعه بعلاقات مباشرة مع الإدارة، حيث يساهم في التخطيط والتنظيم لهذه الموارد ومراقبتها وتوجيهها، كما يسهر على العمل في المستوى القاعدي في التنظيم إلى الاضطلاع بالوظائف التنفيذية، وهي: التوظيف والتدريب والتنمية الادارية والمكافأة والتحفيز والخدمة الاجتماعية.

وقد تطور التنظيم الإداري الغربي وتوصل إلى نتائج باهرة باعتماده على استخدام العلوم الإنسانية والعلوم الدقيقة في توسيع النظريات الإدارية في سياق التطور التكنولوجي المستمر لكل جوانب الحياة الغربية، والذي أدى بدوره إلى تغيير وتطور ملحوظ ومستمر في بناء وظيفة التنظيمات الإدارية.

إن هذا النجاح ما كان ليتحقق بمنأى عن الاهتمام والتحكم الجيد في تنمية وتسيير الموارد البشرية، فآثر هذا الاهتمام موارد بشرية تتسم بالانضباط والتناغم، عاكسة للمستوى الحضاري الذي توصل إليه المجتمع الغربي من خلال تجربته العلمية والعملية الضاربة في التاريخ، والتي صقلت الإنسان الغربي بمجموعة من القيم كالوفاء بالالتزام والعمل الجاد مقابل الأجر المستحق، والفصل بين ملكية المنشآت وإدارتها وطاعة واحترام الرؤساء والإخلاص والصدق والولاء والجدارة في التعيين والترقية والتخصص والمعرفة.

تلكم هي القيم التي خلقت تمايزا ثنائيا على المستوى العالمي بظهور محورين للنماذج المجتمعية، يعكس كل واحد منهما صورة مختلفة عن الأخرى. المحور الأول: وتدور في فلكه مجموعة الدول الصناعية المتقدمة، والمحور الثاني: وتدور في فلكه مجموعة الدول المتخلفة والسائرة في طريق النمو، إن هذا التمايز حسب منطلقنا في هذا العمل مرده إلى مدى اهتمام كل محور بتفعيل الموارد البشرية ودرجة ذلك التفعيل، سواء على مستوى المجتمع أو على مستوى المؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وعلى اختلاف أنشطتها ووظائفها.

ففي التجربة الاقتصادية والإدارية الجزائرية نلاحظ أنه في ظل التبعية الأولى للنظام الاشتراكي وفشل هذا الأخير على الصعيد العالمي وجد الاقتصاد الجزائري نفسه مهددا بالانهيار كاستجابة طبيعية لفشل النموذج الاشتراكي.

لتدخل الجزائر بعد ذلك في مخاض عسير يدعوها إلى تبعية جديدة حاكتها دول العالم المتقدم بإحكام متناهي النظير على كل الأصعدة، وفي ظل التكتلات والتكاملات الاقتصادية وفي سياق التكتيكات الرأسمالية التي تعزز استمرارها بمزيد من الخبراء في مجال الموارد البشرية، لتحول دول العالم الثالث إلى مخابر تقتنص من خلالها أحسن

العقول، وأقدر الكفاءات، غير مكثفة بسيطرتها على الموارد الطبيعية، وهذا ما ينم عن وعي الدول الغنية بقيمة الموارد البشرية وقيمة الإنسان بصفة عامة.

في حين وجد الاقتصاد الجزائري نفسه خالي الوفاض، منهار القوى عارضا مؤسساته في مزاد علني ليس له دخل في تحديد أسعاره، وما كل ذلك في اعتقادنا إلا ضريبة أربعة عقود خلت من سوء التسيير وإهمال لدور تنمية وتسيير الموارد البشرية سواء على مستوى المجتمع أو على مستوى المؤسسات الاقتصادية وفي مختلف القطاعات والمجالات التنموية، وعدم المحافظة على المكاسب الاقتصادية التي أحرزها الاقتصاد الجزائري في العقدين الأولين من نشأته.

ويسعدني أن أتقدم بهذا المجهود المتواضع كمحاضرات في مقياس تنمية الموارد البشرية لطلبة السنة الثالثة علم اجتماع التنظيم والعمل، كما أن هذا المجهود هو خلاصة خبرتي في تدريس هذا المقياس لما يزيد عن أربع سنوات، ضف أن هذه المحاضرات تغطي كل محاور البرنامج المقرر في هذا المقياس، وقد تم تقسيم هذه المطبوعة إلى ثلاث فصول كما يأتي:

الفصل الاول: خصصناه لتنمية وتسيير الموارد البشرية ببيان خصائص

الموارد البشرية ومكونات العمل البشري؛ ثم موقع تنمية وتسيير الموارد البشرية في ظل مدارس التسيير وموقع قسم تسيير الموارد البشرية من الهيكل التنظيمي الإداري.

أما **الفصل الثاني**: فخصصناه لبيان دور تسيير الموارد البشرية في تنمية التنظيم الإداري، بدءا بعرض أهم الخصائص الهيكلية والوظيفية للتنظيم الإداري، ثم تطور التنظيم الإداري في ظل تطور نظريات الإدارة، وصولا لدور الوظائف الإدارية في تنمية وتسيير الموارد البشرية ثم دور الوظائف التنفيذية في تنمية وتسيير الموارد البشرية.

في الفصل الثالث: تناولنا واقع تنمية وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية ابتداء بمرحلة التسيير الذاتي ثم مرحلة التسيير الاشتراكي فمرحلة إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات وصولاً إلى مرحلة الخصخصة في ظل العولمة واقتصاد السوق، فخاتمة.

الفصل الاول تنمية الموارد البشرية الخصائص و المكونات

تمهيد.

أولاً: تنمية الموارد البشرية والمفاهيم المساوقة.

ثانياً: خصائص الموارد البشرية.

ثالثاً: مكونات العمل البشري.

رابعاً: تنمية وتسيير الموارد البشرية في ظل مدارس التسيير.

خامساً: موقع قسم الموارد البشرية من الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

خلاصة.

تمهيد:

تعتبر تنمية وتسسير الموارد البشرية عملية حيوية ونشاطا هاما، إذ تقوم على مجموعة من الوظائف الإدارية والتنفيذية، وتمس هذه الأخيرة النطاق الكلي للموارد البشرية التي تشتغل ضمن المنظمات الإدارية المختلفة، ولأجل أداء هذه الوظائف بفعالية أنشئت أنساق ومصالح مختصة تعمل على الإشراف على هذه الموارد وتسبير شؤونها، ففي كل تنظيم إداري نجد مصلحة متخصصة لتسيير الموارد البشرية، حيث تحتل موقعا هاما في الهيكل التنظيمي، وتقوم على شبكة موسعة من الاتصالات مع باقي المصالح الإدارية، والأقسام والوحدات، فهي بذلك في اتصال دائم مع كل الموظفين والعمال، كما تتدخل مصلحة تسيير الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، وما يتعلق بها بصفة عامة.

وينوه "رنسيس ديكارت" بأهمية تنمية وتسيير الموارد البشرية، والدور الهام الذي تلعبه في التنظيم الإداري بقوله: «يتحدد كل جانب من جوانب أنشطة المنظمة بكفاءة ودافعية وفعالية مواردها البشرية، فإدارة العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هي الأكثر أهمية والأكثر محورية، لأن أي شيء آخر يعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة»¹.

(¹) راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية الاسكندرية،مصر،دط،سنة2000 ص13 .

أولاً: تنمية الموارد البشرية والمفاهيم المساوقة:

قبل ضبط مفهوم التنمية البشرية بجدر بنا الإشارة إلى مفهوم الموارد البشرية؛ فالموارد البشرية هي واحدة من أهم عناصر الإنتاج، حيث يقصد بها في القطاعات الإنتاجية والمؤسسات ومختلف المشروعات جميع الأفراد العاملة بها، أما على مستوى الدولة تعني كل السكان الذين يحملون جنسية هذه الدولة ويقومون بها بصفة دائمة، ونقصد بها في هذا المقياس كل أفراد التنظيم أو المؤسسة الذين يزاولون عملية الإنتاج ويشرفون على إدارته، و يلازمنا هذا المفهوم بهذا المعنى في كل المواضع التي سوف نتكلم فيها عن تنمية الموارد البشرية، وبالتالي يحمل مفهوم الموارد البشرية معنى القوى العاملة في كل المواضع التي سوف نتكلم فيها عن تنمية أو تسيير الموارد البشرية.

وبناء عليه يكون مفهوم التنمية البشرية بأنها: "تنمية الناس من أجل الناس بواسطة الناس"؛ وتنمية الناس معناها الاستثمار في قدرات البشر، سواء في التعليم أو الصحة أو المهارات، حتى يمكنهم العمل على نحو منتج وخالق، والتنمية من أجل الناس معناها كفاءة توزيع ثمار النمو الاقتصادي الذي يحققونه توزيعاً واسع النطاق وعادلاً، والتنمية بواسطة الناس تعني إعطاء كل فرد فرصة للمشاركة فيها¹. ويبدو من هذا المفهوم أن تسيير الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية من أهم محاور التنمية البشرية. وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة"².

كما يمكننا إعطاء تعريف إجرائي لتسيير الموارد البشرية كالتالي: «نسق متخصص يقوم على جملة من القواعد والأساليب والإجراءات المتعلقة باجتذاب العاملين، و تعيينهم وتدريبهم، و تنمية قدراتهم ورعايتهم، لكي يتسنى لهم أداء الأدوار الموكلة لهم من قبل التنظيم.

¹ - المرجع السابق ص 53
² راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 13 .

ثانيا: خصائص الموارد البشرية:

تتميز الموارد البشرية عن غيرها من الموارد بجملة من الخصائص الهامة، متمثلة في بعض المظاهر البيولوجية والسيكولوجية والاجتماعية، فالعنصر البشري ينفرد عن غيره بوجود طاقات كامنة فيه، وقدرات ومهارات، وتمتاز هذه الخصائص بقابليتها للتنمية والتطوير بشكل مستمر، كما يتأثر العنصر البشري بالوسط الاجتماعي السائد، وبجملة العوامل التحفيزية، والتي تعمل على تشجيعه على أداء العمل، فالتحفيز الجيد يعمل على خلق الدافعية للعمل، وبالتالي تستغل الموارد البشرية قدراتها الذاتية والمختلفة، فالقدرات إذن تمثل عاملا مهما وحاسما، حيث تتفاعل مع الدافعية، وبالتالي تعمل على تحديد مستوى الأداء وفعاليتها، كما أنها مؤثر هام يعتمد عليه في المفاضلة بين الموارد البشرية المتاحة عند التوظيف وتوزيع المهام وتقسيم العمل، ويتوجب عن تسيير الموارد البشرية مراعاة هذه القدرات، وذلك في كل المستويات الإدارية، وحيث إن القدرات تتأثر بمستوى الخبرة والتعلم والتدريب، وبالمحيط الاجتماعي السائد فهي بذلك قابلة للتنمية والانتقاء والتكيف حسب متطلبات الأداء الوظيفي المطلوب تحقيقه من قبل التنظيم، ويوجد نوعان من القدرات وهي: القدرات العقلية والقدرات غير العقلية.

1- القدرات العقلية: اختلف العلماء في تعريف القدرات العقلية، لتعلق الأمر بأساليب قياس تلك القدرات، حيث يرى بعض العلماء بأن القدرات العقلية عامل عام يؤثر على أداء الأفراد في المهام الصعبة والاختبارات العقلية المختلفة، وأول من أشار لهذه الفكرة هو العالم الانجليزي "سبرمان" (1927م)، حيث استعمل أساليب رياضية وإحصائية مكنته من فرز هذا العامل، وبناء على فرض هذا الأخير جاء العالم "فرنون" (1950م) وقام بافتراض هيكل للقدرات العقلية، من واقع الاختبارات التي أجراها على أفراد الجيش والبحرية البريطانية، ورأى بأن عامل الذكاء العام يمثل عنصرا تنفرع منه مجموعة عوامل رئيسية، وهي القدرات اللغوية والحسابية والتعليمية، وهي ترتبط بالأداء المدرسي والتعليمي، ومجموعة تتمثل في القدرات الفعلية ذات الطبيعة العلمية

والميكانيكية واليدوية، كما تتفرع كل مجموعة رئيسية بدورها إلى مجموعة عوامل فرعية، وكل عامل فرعي إلى مجموعة عوامل جزئية محددة¹.

فيما يذهب " ترستون " إلى تحديد جملة من العوامل معتبرا أنها تمثل القدرات العقلية الأولية وهي:

أ- عامل الفهم: ويمثل فهم الكلمات اللغوية والمعنى الذي تنطوي عليه.

ب- عامل الطلاقة: ويمثل القدرة على تكوين الكلمات.

ج- عامل القدرة الحسابية: ويمثل السرعة في إجراء العمليات الحسابية كالجمع والطرح والضرب والقسمة.

د- عامل القدرة المكانية: ويمثل القدرة على تصور الأشكال الهندسية في أوضاع مكانية مختلفة.

هـ- عامل السرعة الإدراكية: ويمثل السرعة في الإدراك والتعرف على التفصيلات الدقيقة للأشياء، وأوجه الاختلاف والتشابه بينها.

و- عامل التذكر الأصم: ويمثل القدرة على اكتشاف واستخراج القاعدة العامة من حالات جزئية².

تمثل العوامل السابقة الذكر أهم القدرات العقلية، والمكونة بدورها لعامل الذكاء البشري، وتختلف القدرات العقلية من فرد لآخر تماما، كاختلافهم في السمات الشخصية والجسمانية، ويعرف الذكاء بأنه: قدرة عامة، وهو المحصلة الكلية لكل القدرات والمواهب العقلية والمعرفية، والتي تنظم التفكير والإدراك، والتذكر والتخيل، والابتكار والانتباه، والقدرة الاستدلالية، والتي تعتمد على القدرتين الاستقرائية والاستنباطية وغيره³.

¹ أحمد صقر عاشور إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، ط1، 1986، ص: 117، 118 .

² المرجع السابق: ص: 118، 120 .

³ زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1980، ص: 160.

2- القدرات غير العقلية:

وهي مجموع القدرات الناجمة عن الحواس والقدرات الحركية، وكذلك قدرة التعليم لدى الإنسان، وسوف نذكرها بإيجاز:

أ- الحواس: ومن الحواس المهمة حاسة الإبصار، ويدخل تحتها مجموعة من القدرات كحدة البصر، ويتم من خلالها التمييز المكاني للعناصر الدقيقة، والتي تقع في المجال البصري، وكذلك قدرة التمييز بين المسافات، وإدراك العلاقات المكانية من حيث البعد النسبي للأشياء، وكذلك قدرة التمييز بين الألوان والدرجات المختلفة لها، كما توجد قدرة التنسيق البصري، وفيها يتم التنسيق بين حركات العينين لتتبع جسم مرئي يتحرك في الاتجاهات المختلفة، كما يندرج تحت حاسة السمع جملة من القدرات السمعية، وتتعلق بحدة السمع والتمييز بين المثيرات الصوتية المختلفة.

ب- القدرات الحركية: وتعرف القدرات الحركية بأنها تلك التي تنظم الاستجابات الحركية، التي يقوم بها الإنسان بناء على إدراكه لمثيرات معينة، ومن أهم القدرات الحركية نجد:

ب1- السرعة: وهي أحد خصائص القدرات الحركية، وتتمثل في الاستجابة السريعة لأحد المثيرات، ويطلق على هذه الاستجابة زمن الاستجابة، كما أن للسرعة عوامل أخرى: كسرعة الساعد والأصابع، وسرعة حركة الأيدي، وكل المهارات اليدوية والتي تدخل فيها عناصر السرعة والدقة معا.

ب2- التنسيق: وفيه يتم التنسيق باستعمال الحواس والأعضاء لأداء عمل معين، أو لأداء عمل يتطلب التكيف الدقيق لحركة الأعضاء.

ب3- اللياقة الجسمانية: وتتضمن مجموعة من العوامل الهامة:

-القوة : وهي تمثل القدرة على بذل مجهود جسماني مكثف.

-المرونة: وهي القدرة على تحريك وتغيير موضع الجسم في اتجاه معين.

-التوازن: وفيه يتم حفظ توازن الجسم في حالة الحركة أو في وضع ثابت، والتنسيق بين حركة أعضاء الجسم ككل.

-التحمل: وتعني الاستمرار في بذل الجهد حتى نهاية العمل¹.

3 – التعلم:

ومن الخصائص الهامة والتي يعتمد عليها في تسيير الموارد البشرية، وتنمية قدراتها السابقة الذكر قابلية هذه الموارد للتعلم، من خلال قدرة أو ملكة التعلم، ومن خلال هذه القدرة تتم عملية استثمار باقي القدرات وتفعيلها ليحسن أداؤها الوظيفي، كما يوجد قانون أساسي للتعليم، ويسميه المختصون بقانون العادة أو قانون الذاكرة، ويتم من خلاله تصويب العادات السيئة وترسيخ العادات السليمة، والتي تساعد على أداء العمل بصورة جيدة، كما يعمل على تقويم الذاكرة، وكل أوجه السلوك الإنساني بغية توجيهه أو تغييره، وينص قانون التعليم حسب "جورج دهلسي" ((بأن أي اتصال عصبي أو عقلي حدث يميل إلى أن يحدث من جديد، وتتوقف قوة هذا الميل على شدة وتكرار وحدة الاتصال في التجربة السابقة))².

وحسب هذا القانون فإن شدة الشيء المتعلم تؤثر في رسوخ ما تعلمنا، إلا أنه يظل عالقا بالذهن ظاهرا على السلوك، ولذلك يجب دراسة العوامل التي تزيد من شدة الأثر الأول لعملية التعلم من قبل المعلمين والمكونين الإداريين، لذلك فإن عامل التكرار يحتل أهمية بالغة حيال العملية التعليمية أو التكوينية أو التدريبية، إذ إن تكرار شيء ما يؤدي إلى ترسيخه في النفس فيضعف الذاكرة، وبالتالي يؤثر على تطبيق ما تُعلم بتفاصيله³.

¹ احمد صقر عاشور المرجع السابق، صص (165، 167)

² جورج دهلسي: مرجع سابق: ص: 53 .

³ المرجع السابق: ص: 53 .

4- الإرادة:

كما تتميز الموارد البشرية عن سائر الموارد الأخرى كونها تمتلك الإرادة الواعية لأداء أي نشاط أو عمل، وقد أكد علماء النفس الأقدمين على أهميتها، بصفقتها عاملا مؤثرا على السلوك، كما عرفوها بأنها ملكة عن العقل، وأنها مشرفة عن أعمالنا، حيث تمكننا من أن نختار بين عمليين أو أكثر، فيما يرى المحدثون من علماء النفس عدم وجود هذه الملكة المنفصلة، والاختيار بين عمليين يرجع إلى جذب أو دفع الحاجات والأفكار نفسها، وبذلك فإن قرارات الإنسان وأفعاله إنما ترجع إلى قوة الدوافع والبواعث المختلفة، والإرادة تعمل في السياق لتقوي أو لتضعف القدرات الأخرى، تبعا لقوة الحوافز التي تعرض مقابل العمل أو السلوك الذي يؤديه الإنسان، فعمل الإنسان هو نتاج لتفاعل القدرات مع قوة الإرادة، وهذه الأخيرة تتأثر بالحوافز المادية والمعنوية¹.

5- العواطف:

تعتبر العواطف من الخصائص الهامة، والتي تنفرد بها الموارد البشرية عن سواها، مما يدعو العاملين في مجال الإدارة والتسيير إلى الاهتمام أكثر بهذا الجانب، لما له من أثر على الجو النفسي والاجتماعي الذي يسود التنظيمات الإدارية، حيث يؤثر على الروح المعنوية للعمال، وبالتالي يؤثر في مستوى الإنتاج، فمعاملة العامل كإنسان له عواطف ومشاعر وأخذها بعين الاعتبار يخلق جوا من الاحترام والتقدير، والذي يولد الاتجاهات الحسنة للعمال تجاه عملهم، ويدفعهم لأداء عملهم على أحسن وجه، وفي هذا الصدد يقول "جورج دهلسي": ((...نعلم جميعا أن أي فرد حتى الكناس الذي يكنس الأرض لا يستطيع إجادة عمله إلا إذا كان مهتما اهتماما صادقا به، وكان في نفسه الشعور بالثقة في مقدرته عليه، وشعورا صادقا بالاحترام والإعجاب بالشخص الذي يعمل تحت إشرافه))².

ولذلك فإن العواطف تلعب دورا هاما في تحديد مستوى أداء الفرد وسلوكه، وهي من الخصائص الهامة التي تنفرد بها الموارد البشرية عن غيرها.

¹ جورج دهلسي: مرجع سابق: ص: 50، 51 .
² نفس المرجع: ص: 47.

ثالثاً: مكونات العمل البشري:

يعرف العمل البشري على أنه إجهاد ذهني أو عضلي يهدف من خلاله إلى إشباع بعض الحاجات والرغبات، ويتركب العمل في الأساس من عاملين هامين هما: "القدرة والإرادة"، والقدرة هي أن يستطيع الإنسان أداء العمل من خلال جملة القدرات والمهارات التي يمتلكها، ومنها ما هو عقلي ومنها ما غير عقلي، أما الإرادة فهي تلك الرغبة التي تدفع الإنسان لأداء عمل ما، ودون القدرة والإرادة لا يمكن القيام بأي عمل¹. كما توجد بعض العوامل التي تساعد على أداء العمل، وهي عوامل خارجية كوجود حوافز مادية ومعنوية يوفرها محيط العمل، ويساهم توفر هذه الحوافز في خلق الدافعية والرغبة في أداء العمل، مما يؤثر على إرادة الإنسان العامل فيقويها، كما توجد عوامل أخرى تقوي عنصر القدرة على العمل، بإتباع مجموعة من الوسائل الفعالة لتنمية القدرات المختلفة، كالوسائل التعليمية والتدريبية، ((فتنمية الموارد البشرية تمثل أحد المقومات الضرورية في تحريك وصقل وصياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثمة فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات، أو نظريات، أو مبادئ، أو قيم، أو فلسفات، تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج))².

فزيادة طاقات الإنسان العامل على العمل والإنتاج، وتنمية قدراته من الركائز الهامة التي تحدد فاعلية العمل والأداء داخل كل تنظيم إداري، ولذلك فتفعيل عملية العمل ترتبط بالتعليم والتدريب وتنمية القدرات والمهارات، فتركيبية العمل البشري وتأثره بجملة من العوامل المتشابكة والمتسائدة جعل منه مجالاً خصباً للدراسات التنظيمية والنفسية والاجتماعية، وإذا تفحصنا التراث السوسيوتنظيمي الغربي وجدنا أن هناك اختلافاً في المداخل والنظريات العلمية التي تتناول العمل البشري بالعناية والدراسة الهادفة، لتنظيم العمل البشري ورفع الكفاية منه، فمنها ما اهتم بالجانب المادي

¹ جودة سعيد: العمل قدرة وإرادة، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، ط2، 1993، ص: 83، 87.
² منصور أحمد منصور: قراءة في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، ط1، 1976، ص: 195.

والتنظيمي، ومنها ما اهتم بالجانب النفسي والاجتماعي، ومنها ما اهتم بالجانب الإنساني، وبالتحديد على الموارد البشرية التي تعمل داخل التنظيمات الإدارية المختلفة.

"ففي الثمانين عاما الماضية ساد مدخلان في هذا المجال هما: الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، وقد حل محلها اليوم مدخل الموارد البشرية"¹. وفيما يلي سوف نتناول موقع تسيير الموارد البشرية في ظل أهم النظريات التسييرية، والتي تندرج ضمن المداخل التي ذكرناها.

¹راوية محمد حسن: مرجع سابق، ص:15.

رابعاً: موقع تنمية وتسيير الموارد البشرية في ظل مدارس التسيير:

1-مدرسة الإدارة العلمية:

لقد اهتمت مدرسة الإدارة العلمية في الفترة ما بين 1856م، 1919م بالطرق التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، فبعد أن قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت جاء "فردريك تايلور" -وهو من أبرز رواد هذا الاتجاه- واهتم بالتنظيم العلمي للعمل بصفته مهندسا، حيث نظم عملية العمل وفق قواعد عملية وموضوعية، بعد أن لاحظ بأن العمال وبسبب المعايير غير الرسمية يقومون بتغيير الإنتاج وفق مستوى معين، كما لاحظ توتر المناخ السائد بين العمال والإدارة، مع انتشار الشكاوى والاضطرابات، بسبب عدم توزيع الأدوار والمسؤوليات بعدالة، كما لاحظ أن ظروف العمل سيئة، وأن طرق العمل متروكة تحت تصرف العمال، أي أن كل عامل يعمل حسب ما يراه مناسباً لا حسب طريقة معينة ومدروسة، كما كان نمط الإشراف السائد يهدد العمال بفقدان عملهم، وكان يعتقد أيضاً أن الأفراد متساوون في الإنتاجية، حيث لم يتم حينها قياس إنتاجيتهم ولم يحدد حجمها، وظل هذا الوضع سائداً حتى جاءت حركة الإدارة العلمية وغيرت نمط التفكير في طرق العمل السائدة، ومن أساليب معاملة الموارد البشرية. وعن طريق الملاحظة والتحليل المنهجي لطرائق العمل القديمة والظروف السائدة تمكن كلا من "فريدريك تايلور" و"فرنك" و"جلبرت" و"هنري جنات" من بناء مدخل علمي وموضوعي للإدارة.

حيث قام "تايلور" بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية، فقام هو وأتباعه بجمع البيانات العملية، واستخدم وسائل التحليل التي كانت متاحة في ذلك الوقت، وتمكن "تايلور" بذلك من بناء ثلاثة مبادئ أساسية في تنظيم الإدارة، وهي مبادئ الإدارة العلمية، وحسب رأيه فإنها إن طبقت فسوف تؤدي إلى تغيير شامل في مناخ العمل، وبالتالي تحقيق رضا كل من الإدارة والعمال، وهذه المبادئ هي:

أ-وظيفة الإدارة ومسئوليتها: هي دراسة مراكز العمل، وإعداد وتنظيم المهام التي سوف يكلف بأدائها كل طرف، ومهمة الإدارة هي تحديد الأجور، التعيين، وإصدار الأوامر.

ب-إلغاء نظام التسيير الضاغط والعسكري: وتعويضه بنظام إشرافي مقبول، دون رقابة مباشرة للعمال.

ج-يعامل كل عامل في مركز عمله بصفة فردية: لتجنب بروز الفكر الجماعي، مع تنمية مشاعر الولاء نحو الإدارة.

كما تعتبر فكرة الحركة والزمن من أهم الأفكار التي جاء بها "تايلور" عند تحليله لمراكز العمل، كما يعتبر المبدأ الأول هو الأكثر أهمية، إذ يركز على التنظيم المنهجي لعمل الإدارة، وهذا بإنشاء مصلحة المناهج.

كما تمكن "تايلور" من تحديد معايير أداء عادلة لكل عمل من خلال البيانات العلمية التي جمعها من دراسة الحركة والزمن، فبعد أن حدد الحركات اللازمة لكل عمل درب العمال على هذه الحركات، وحدد لهم الوسائل اللازمة لكل مهمة، والعمال الذين يحققون إنتاجا يفوق المعايير المحدد من قبل الإدارة يحصلون على أجور تشجيعية، وفي سنة (1914م) لاقت مبادئ الإدارة العلمية رواجاً، وانتشرت انتشاراً واسعاً، وفي بداية العقد الأول من هذا القرن انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في جملة من المسؤوليات التقليدية، من استقطاب واختيار وتدريب وأمن وصحة، مع التركيز أكثر على تطبيق مبادئ الإدارة العلمية¹.

إن أهم فكرة جاءت بها المدرسة العلمية هي عملية تنمية الموارد البشرية، رغم أن هذه التنمية كانت تقوم على تصورات كلاسيكية، وكان التدريب من أهم أساليبها، بغرض أداء العمل على أحسن وجه، كما أولت هذه المدرسة أهمية كبيرة للعنصر البشري، والدور الذي يلعبه هذا الآخر في العملية الإنتاجية، إلا أن النقد الموجه لهذه المدرسة هو أنها أهملت الجوانب الاجتماعية والنفسية بصفة عامة، لأنها تنظر إلى العامل على أنه

¹راوية محمد حسن: مرجع سابق، ص:15،16.

آلة، يجب ضبط حركتها وسرعتها، حتى أن بعض الباحثين يطلقون على الإدارة العلمية نظرية الآلة¹.

كما ترى هذه المدرسة أن العامل لا يحفز إلا بالمكاسب الاقتصادية، وطبقت مفهوم الرجل الاقتصادي، فالمدرسة العلمية إذن اهتمت بالموارد البشرية من حيث كونها تلعب دورا هاما في عملية الإنتاج، لذلك فهي تسعى من خلال الطرق العلمية التنظيمية التي تسمح لها بخدمة أهداف التنظيم، وتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية، ولو على حساب البعد الإنساني والاجتماعي والنفسي، كما أنها تتعامل مع العمال بصفة فردية، أي لا تراعي التنظيمات غير الرسمية.

2-مدرسة العلاقات الإنسانية:

شهدت مدرسة الإدارة العلمية انتقادات شديدة، وكان أهمها ما ذكره العالم "أوليفر شلدون" عام (1923م) في مؤلفه: "فلسفة الإدارة" حيث قال: "إننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا بين آليات الإنتاج من أدوات وعدد ومادة وغير ذلك، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، ذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة أنها ليس كونها معقدة فحسب، ولكنها تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها"².

وبدأ العلماء في البحث عن أسس فلسفية جديدة، مركزين في ذلك على جانب العلاقات الإنسانية، وفي أثناء الفترة الممتدة من (1930م) إلى (1940م) تغير اتجاه الفكر الإداري بعد دراسة "هاوثورن"، وتوصلت البحوث إلى نتيجة مفادها أن الطرق التنظيمية وطرق تصميم العمل ليست هي العامل الوحيد الذي يؤثر في إنتاجية العمل، بل هناك جملة من العوامل النفسية والاجتماعية والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار.

((وقد اكتشف "إلتون مايو" و"روثلز برجز" أن مشاعر وعواطف ووجدان ونفسية الأفراد تتأثر بشدة ظروف العمل، مثل علاقة الجماعة وأنماط القيادة وتدعيم الإدارة،

جمال جعيل: مساهمة في تحسين إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية من خلال التحكم في التسيير، رسالة ماجستير، معهد علم الاقتصاد، جامعة باتنة، 1994، ص: 66.

² محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط3، 1989، ص: 145.

وهذه بدورها تؤثر على إنتاج الأفراد، وهكذا فقد تم الاقتناع بمعاملة الأفراد العاملين باحترام وتقدير، مما يساعد على زيادة رضاهم وإنتاجيتهم¹.

وقد استنتج "إلتون مايو" كل ذلك عند قيامه بعدة تجارب في شركة "وسترن إلكتريك" الأمريكية، فبدأ بدراسة لتأثير الظروف الفيزيائية على إنتاجية العمل، وتوصل إلى أن العوامل الفيزيائية والمادية ليست هي المؤثر الوحيد على إنتاجية العمل، بل هناك عوامل أخرى نفسية واجتماعية، فقدره المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات الإنسانية يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال، وأن مشاركة العمال في عملية التسيير يسمح لهم بتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية ويرفع من روحهم المعنوية، كما أن السماح لهم بتكوين علاقات بينهم والاتصال أثناء وقت العمل من شأنه أن يرفع إنتاجية العمل بشكل معتبر، كما اكتشف "إلتون مايو" وجود التنظيم غير الرسمي بين جماعات العمال، والذي يمكن أن يكون له الأثر السلبي أو الايجابي على سياسة الإدارة، فقد وجد "مايو" بأن عمال "الهاوثورن" اتفقوا فيما بينهم على تحديد حجم الإنتاج، وعصيان أوامر المشرف، وإذا لم ينفذ أحد العمال الاتفاق سخروا منه ونبذوه، وكل ذلك يؤثر سلبا على الإنتاجية، ووجد العكس عندما عين مشرفا على العاملات في حجرة التجميع، ودربه على معاملتهن بطريقة حسنة، فسمع آراءهن واقتراحاتهن حول المسائل المتعلقة بالإنتاج، وطرق دفع الأجور، وسمح لهن بالنقاش والتنقل أثناء العمل، وأن يساعدن بعضهن إذا تأخرت إحداهن وتعطلت عن زميلاتها، وكانت كل هذه الأمور محرمة من قبل، فكانت نتائج هذه التجربة إيجابية، حيث احترمت آراء المشرف، واتفقن على القيام بالعمل دون إبطاء، وإذا قصرت إحداهن قمن بنصحها أو إرغامها على إتمام عملها، والانصياع إلى ما قررته الجماعة من أمور².

وفي سنة (1935م) نشطت النقابات العمالية مما أثر في زيادة التحول نحو العلاقات الإنسانية، ومنح العمال الحق القانوني في التنظيم³ وإنشاء النقابات، والمساومة

¹راوية محمد حسن: مرجع سابق، ص:18.

²جمال جعيل: المرجع السابق، ص:67.

مع أصحاب العمل، فيما يتعلق بالأجر والأمن الوظيفي، ومزايا وشروط كثيرة خاصة بالعمل، ورغم ذلك ظل مدخل العلاقات الإنسانية قاصرا على تحقيق الحد الأدنى من الإنتاجية، وذلك راجع إلى جملة من العوامل نذكر منها:

-اعتماد المدخل على مفهوم مبسط للسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، حيث اعتمد هذا المدخل فكرة أن العامل السعيد هو الذي يعمل بجد وكفاءة، وقدمت هذه الفكرة للإدارة كفرض غير معتبر.

-فشل مدخل العلاقات الإنسانية في أخذ الفروق الفردية بعين الاعتبار، فما يحفز فردا على العمل قد لا يكون محفزا لآخر.

-إهمال أهمية المعايير وقواعد العمل اللازمة لتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف التنظيم.

-فشل هذا المدخل في إدراك العلاقات الإنسانية فما هي إلا أحد الجوانب الهامة إلى جانب بقية شروط العمل الأخرى.

كما ظل مدخل العلاقات الإنسانية سائدا من الخمسينيات إلى الستينيات، وانتهت هذه المرحلة مع بقاء العلاقات الإنسانية الجيدة هدفا تنظيميا هاما، رغم أن هذا المدخل لم يعد هو السائد لأنماط القيادة، فالمشاعر الطيبة لوحدها غير كافية لرفع مستويات الإنتاجية ورضا العمال، وظهر مدخل جديد يحمل فلسفة تنظيمية جديدة متمثل في مدخل الموارد البشرية¹.

3-مدرسة الموارد البشرية:

تبنت إدارة الموارد البشرية مدخلا يركز على هذه الموارد ذاتها، لكي يتسنى للتنظيم الاستفادة منها، اعتمادا على جانبين هامين هما: زيادة الفاعلية الإنتاجية، وإشباع حاجات الأفراد، والنظر إلى هذين الهدفين بأنهما متكاملان، ولا يمكن للتنظيم أن ينجح من دونهما، كما يعد مدخل الموارد البشرية حديثا نسبيا في إدارة الأفراد، وقد راج

¹راوية محمد حسن: مرجع سابق، ص:20،18.

وانتشر هذا الاصطلاح في السبعينيات، ويقوم هذا المدخل على مبدأ يركز على معاملة الأفراد العاملين كمواد، بدلا من اعتبارهم عاملا من عوامل الإنتاج، أو اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف على أساس مشاعره وعواطفه، وهذا المبدأ كفيلا بتحقيق فوائد ومزايا تتشكل من توحيد مصالح وأهداف كل من التنظيم الإداري والفرد.

وتقوم مدرسة الموارد البشرية على مجموعة من المبادئ هي:

-الأفراد هم استثمار، إذا ما أحسن تسييرهم رجع ذلك بفوائد ومزايا عديدة للفرد

والتنظيم

-السياسات والبرامج والممارسات لا بد أن تنشأ لإشباع الحاجات النفسية والعاطفية

والاقتصادية للفرد.

-يجب تكييف بنية العمل بشكل يسمح ويشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم

لأقصى حد.

-برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن تكون بكيفية توازن بين حاجات

الأفراد وأهداف المنظمة¹.

إن مجال تسيير الموارد البشرية هو العنصر البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية

في العملية الإنتاجية، ونجاح أي تنظيم إداري في تحقيق أهدافه يعتمد بالدرجة الأولى

على كفاءة الإنسان العامل، مهما كان موقعه في الهيكل الإداري، ومهما كانت وظيفته.

وقد تطورت النظرة إلى هذه الموارد وإلى الدور الذي تلعبه عبر مراحل تاريخية

مختلفة، فمن النظرة الكلاسيكية التي اعتبرت تسيير الموارد البشرية وظيفية روتينية لا

أثر لها على أداء الفرد، وحصرتها في بعض المهام الضيقة، كتسجيل الحضور للعمل،

وصرف مستحقات العمال، إلى النظرة الحديثة التي تعطي هذه الموارد أهمية بالغة

الخطورة، وفي كل مرحلة تاريخية يزيد فيها الاهتمام أكثر بتسيير الموارد البشرية،

ويوسع نطاق وظائف هذه العملية، ويسعيد بذلك هذا النسق موقعه من جديد، فمن مدخل

¹راوية محمد حسن: المرجع سابق، ص:20،21.

الإدارة العلمية إلى مدخل العلاقات الإنسانية، وصولاً إلى مدخل الموارد البشرية، واستحدثت تبعاً لذلك مصالِح إدارية متخصصة لتسيير هذه الموارد، من خلال قيامها بجملة من الوظائف المتخصصة أيضاً، وعرفت إدارة الموارد البشرية بأنها: ((النشاط الإداري المتعلق بتمديد احتياجات المشروع من القوة العاملة، وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة))¹، وتطور نطاق وظائف وأساليب تسيير هذه الموارد، حيث تحولت النظرة إلى الموارد البشرية من نظرة تقليدية إلى نظرة حديثة، أعطتها أكثر أهمية مقارنة بالموارد الأخرى.

خبابة حسان: دور تسيير الموارد البشرية في تحسين اداء الافراد بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة ¹باتنة، الجزائر، د.ط، 1995، ص:50.

خامسا: موقع قسم تسيير الموارد البشرية من الهيكل التنظيمي:

1-هيكل ووظائف قسم تسيير الموارد البشرية:

يهتم قسم تسيير الموارد البشرية بالدرجة الأولى بإمداد المديرين التنفيذيين بكل ما يتعلق بشؤون الموارد البشرية، وبجانب ذلك يقدم النصح والمشورة لهم، كما يقوم بتنظيم وتنسيق التعيين والتدريب، وحفظ السجلات، والعمل كوسيط بين الإدارة والنقابة والحكومة، ومراكز البحث والجامعات، وتنسيق برامج الأمن الصناعي، ويختلف تقسيم وظائف الموارد البشرية من تنظيم إلى آخر، وحسب حجم التنظيم ونوعية النشاط، ففي بعض المنظمات يقوم المديرون التنفيذيون بكل أعمال التعيين، وفي أخرى يتولى قسم تسيير الموارد البشرية ذلك، وفي أخرى يقتصر دوره في تقديم النصح والمشورة.

أما في التنظيمات الكبرى فيتكفل هذا القسم بمسؤولية توجيه أنشطة ووظائف هذه الموارد، حيث يعمل في هذا القسم واحد أو أكثر من المتخصصين والمساعدين، والذين يتم تدريبهم في مجال أو أكثر من مجالات إدارة الموارد البشرية.

كما شهدت وظيفة تسيير الموارد البشرية تحولات عديدة إلى أن أصبحت شديدة التخصص، كما أن تسميات العاملين والمسؤولين عنها شهدت هي الأخرى تحولات، ففي القديم كان الاسم الأكثر ترددا لمسؤول هذه الوظيفة هو: رئيس الأفراد، رغم غياب الاتصال الواسع بينه وبين مجموع الأفراد العاملين، وبقي هذا الاسم مستعملا بشكل واسع، ليدل على المكلف بتطبيق سياسات الأفراد المنظمة، واختلفت التسميات من المؤسسات محدودة الحجم إلى كبيرة الحجم، وتبعاً لتحول وظيفة تسيير الموارد البشرية وفق مراحل تاريخية مختلفة تعددت تسميات المسؤول عن عملية إدارة الأفراد، ومن هذه التسميات نجد:

-مدير الأفراد والعلاقات الإنسانية.

-مدير الأفراد و العلاقات الاجتماعية.

-مدير الأفراد وعلاقات العمل.

-مدير الأفراد والقضايا الاجتماعية.

- مدير الأفراد والموارد البشرية.

وفي غالب الأحيان تفرض الأهمية الحركية لهذه الوظيفة على أن تسميه بمدير التطوير البشري والاجتماعي¹.

2-النطاق الوظيفي لقسم تسيير الموارد البشرية:

ترتبط وظيفة تسيير الموارد البشرية بنوع نشاط المنظمة وظروفها، و يقوم نسق تسيير الموارد البشرية بوظائف مختلفة، إما بصفة منفردة أو بالتعاون مع المصالح الإدارية الأخرى.

فهو في الغالب ينفرد بالتعويضات والمزايا، و برامج تحليل العمل، وأبحاث الاتجاهات، وخدمات الأفراد، كما يقوم بالاشتراك مع الإدارات الأخرى بالمقابلات الشخصية، و برامج الإنتاجية، و برامج التنمية والتدريب والدافعية، والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

كما يشمل النطاق الوظيفي للموارد البشرية كل المهام والواجبات التي تؤدي إلى تنسيق وتفعيل وتنمية هذه الموارد، من خلال مجموعة من الأنشطة الهامة متمثلة فيما يلي:

- "ضمان التزامات التنظيم مع الحكومة".
- تحليل العمل لمعرفة المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية.
- التنبؤ بحاجات التنظيم من الموارد البشرية.
- وضع خطط و برامج لمقابلة هذه الاحتياجات.
- استقطاب الأفراد اللازمين للعمل.
- تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية و برامج التطوير والتنظيم.
- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.

¹ J-P Helfer.j.or soni gestion du prsone.vuibert gestion narvard l'expansion 1982 p21

- العمل كوسيط بين المنظمة والنقابة.
- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.
- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد، وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية، والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد (1).

ويمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية بأنها تقوم بمجموعة من الخدمات – خدمات محددة- ونصائح وإرشادات، وكذلك يمكن تقسيم وظائف تسيير الموارد البشرية إلى وظائف إدارية وأخرى تنفيذية، وسوف نتناول هذه الوظائف بالتفصيل من خلال تبيان الدور الذي تلعبه في التنظيم الإداري، وذلك في الفصل الخامس من هذا البحث.

3- موقع قسم تسيير الموارد البشرية من الهيكل التنظيمي:

يعتبر تسيير الموارد البشرية جزءا من الإدارة العامة، غير أنه يختص بالموارد البشرية دون سواها، من خلال أدائه لجملة الوظائف السالفة الذكر. والكلام عن موقع هذا النسق من الهيكل التنظيمي للإدارة يعني الحديث عن أي المستويات الإدارية التي يلحق بها هذا النسق، هل هو في مستوى الإدارة العليا أم الوسطى أم هو مستقل؟ فمعرفة ذلك يساعدنا على تحديد السلطة المخولة لهذا النسق في أدائه لوظائفه، ومدى فاعلية التدابير والقرارات الصادرة منه، لأن تموقعه في الهيكل التنظيمي شديد الصلة بمستوى السلطة والمسؤولية التي يضطلع بها، فيما يخص إصدار القرارات وفعاليتها ومتابعة تطبيقها. ولذلك تفرض بعض التنظيمات الإدارية الناجحة على هذا النسق أن يكون على اتصال مباشر وتناسق تام مع الإدارة العليا، باعتبارها أعلى سلطة لإقرار السياسات الكفيلة بضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتنظيم، وقد يكون هناك اختلاف حول المستوى الذي يتموقع فيه هذا النسق، غير أنه لا يوجد خلاف حول ضرورة تمكينه من القيام بالواجبات والوظائف السابقة الذكر.

(1) – رواية محمد حسن: مرجع سابق ، ص 23.

ففي ظل النظام الرأسمالي أو الحر تكون الحرية مكفولة لكل مشروع خاص بوضع النظام والهيكل التنظيمية، كل حسب ما يراه محققا لأهداف التنظيم، كذلك حسب نوع النشاط وحجم التنظيم، ومن المسلم به أن إدارة الموارد البشرية في هذا النظام يختلف موقعها من الهيكل التنظيمي تبعا لنوع النشاط وحجم المشروع.

أما في ظل النظام الاشتراكي الممركز فنجد أن هناك تقاربا وتشابها بين الهياكل التنظيمية، حيث تأخذ في الغالب طابع النموذج الموحد على الأقل في المشروعات المتشابهة، ويرجع ذلك إلى المركزية الشاملة في التخطيط، ولسياسات الدولة الاشتراكية، غير أن نسق تسيير الموارد البشرية يجب أن يتوفر على جملة من الميزات التي تحدد موقعه الحركي في أي هيكل تنظيمي وهي:

-أن يتمتع في أي مستوى إداري بعلاقات مباشرة مع الإدارة العليا، مما يتيح له القيام بالوظائف الإدارية والتنظيمية، وأداء الواجبات الخاصة بالأفراد العاملين.

-شمولية نشاط هذا النسق لجميع الأفراد العاملين من وقت التحاقهم بالعمل وإلى وقت إحالتهم على المعاش.

-يجب أن يتلاءم حجم هذا النسق مع الأهداف المراد تحقيقها، وهذا يرتبط بعدد الأفراد العاملين في التنظيم من جهة، ونوع النشاط الذي يمارسه من جهة أخرى¹.

وفي غالب الأحيان -حيث المشاريع الصناعية كبيرة الحجم- يكون الهيكل التنظيمي لتسيير الموارد البشرية منقسما إلى جملة من الأقسام والوحدات، ويمكن كمثال سرد هذه الأقسام والوحدات المتخصصة وبيان مهمة كل منها:

الأقسام:

أ-قسم التعيينات: ويتولى الأعمال التالية:

-استلام طلبات الاستخدام.

-إجراء المقابلات.

-إجراء الاختيارات.

¹أحمد عادل الراشد:مذكرات في إدارة الأفراد،دار النهضة العربية،د.ط، 1981،ص:40.

-إجراء عملية الاختبار.

-إجراء التصفية.

-التعيين.

-تقديم الموظف إلى المجتمع الذي سيعمل فيه.

-مسك السجلات الخاصة بالعاملين.

ب-قسم التدريب: ويقوم بما يلي:

-تحليل الوظائف.

-اقتراح هيكل الأجور والمرتبات.

-اقتراح نظم المكافأة التشجيعية.

ج-قسم الأمن الصناعي: وتتمثل مهامه فيما يلي:

-توفير وسائل الأمن الصناعي.

-التدريب على وسائل الأمن الصناعي.

-التأمين ضد إصابات العمل.

الوحدات:

أ-وحدة العلاقات الصناعية العامة: وتهتم بما يلي:

الشكاوى والتظلمات والشؤون النقابية والقانونية، وإعطاء الاقتراحات لتدعيم

العلاقات الإنسانية.

ب-وحدة البحوث: وتهتم بما يلي:

اقتراح البحوث الخاصة بسياسات الأفراد ومعدلات دوران العمل، معدلات الغياب،

البحوث الاجتماعية، وتقديم الاقتراحات الجديدة.

ج-وحدة الرعاية الطبية: وتقوم بما يلي:

الإسعافات، توفير الدواء، الرعاية الصحية لأسر العمال.

د-وحدة الرعاية الاجتماعية: وتتولى ما يلي:

الإسكان، الرحلات، المعاش، والخدمات الترفيهية¹.

¹ - أحمد عادل الراشد: المرجع السابق ، ص (81، 83).

خلاصة:

ترتبط وظيفة تنمية وتسيير الموارد البشرية بنوع نشاط المنظمة وظروفها، ويقوم نسق تسيير الموارد البشرية بوظائف مختلفة، إما بصفة منفردة أو بالتعاون مع المصالح الإدارية الأخرى، ومما سبق نستنتج أنه لا يوجد هيكل ثابت يحدد بنائية نسق تسيير الموارد البشرية ولا حجمه، كما لا يوجد نموذج تنظيمي يحدد تموقعا ثابتا لهذا النسق، بل يتغير موقعه من الهيكل التنظيمي حسب نوعية النشاط وحجمه، مع احتفاظه بكل الوظائف التي يؤديها. وقد تغيرت النظرة لأهمية تسيير الموارد البشرية من النظرة الكلاسيكية التي ركزت على الجوانب التنظيمية والربحية إلى حديثة تعتقد في تميز الموارد البشرية عن غيرها من الموارد بجملة من الخصائص الهامة، متمثلة في بعض المظاهر البيولوجية والسيكولوجية والاجتماعية، فالعنصر البشري ينفرد عن غيره بوجود طاقات كامنة فيه، وقدرات ومهارات، وتمتاز هذه الخصائص بقابليتها للتنمية والتطوير بشكل مستمر، كما يتأثر العنصر البشري بالوسط الاجتماعي السائد، وبجملة العوامل التحفيزية، مما جعل من حسن تنمية وتسيير الموارد البشرية هدفا لخلق الميزة التنافسية حتى أطلق عليها الرأسمال البشري.

الفصل الثاني
دور تنمية و تسيير الموارد البشرية
في التنظيم الإداري للمؤسسة

تمهيد.

أولاً: الخصائص البنائية والوظيفية للتنظيم الإداري.

ثانياً: تطور التنظيم الإداري في ظل تطور نظريات الإدارة.

ثالثاً: دور الوظائف الإدارية في تنمية وتسيير الموارد البشرية.

رابعاً: دور الوظائف التنفيذية في تنمية وتسيير الموارد البشرية.

تمهيد:

إذا كانت الإدارة تعرف على أنها: ((نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين))¹.

فهي بلا شك عملية حيوية ونشاط عقلائي يسعى إلى تحقيق هدف معين، كما أن هذه العملية تحمل معنى الانتظام والتناسق في الوسائل والغايات والمرامي، وكل ذلك لا يمكن أن يتأتى بمعزل عن نسق منسجم، يعمل باستمرار على أداء الوظيفة، وهذا ما يصطلح عليه بالتنظيم الإداري، ويمكن تعريفه إجرائيا بأنه: وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين، يحقق أهدافا محددة، ويعتمد على التقسيم الدقيق للعمل والقوة، كما يحدد مسؤوليات الاتصال في ظل وجود مركز أو أكثر من مراكز القوة، يتولى مهمة مراقبة أعمال التنظيم، وتوجيهه نحو تحقيق أهدافه، مع ضمان الحراك داخله من خلال تغيير مراكز الأعضاء، وانضمام أعضاء جدد تتوافر فيهم صفات وخصائص، من أهمها التخصص والخبرة الفنية².

غير أن التنمية الإدارية لا تقتصر على الجوانب التنظيمية والمالية فحسب، بل تتجاوزها لتركز بشكل أساسي على الموارد البشرية كونها الركيزة الأساسية للحفاظ على استقرار التنظيم واستمراره، حتى إن النظريات الحديثة أطلقت على هذه الموارد الرأسمال البشري، وسوف نحاول في هذا الفصل توضيح الخصائص البنائية والوظيفية للتنظيمات الإدارية، وتعقب تطورها في ظل تطور نظريات الإدارة، مع محاولة تبيان لأهمية عملية تنمية وتسيير الموارد البشرية ودورها في التنظيم الإداري من خلال مختلف الوظائف ابتداء من التخطيط وصولا إلى الخدمة الاجتماعية.

¹ عبد الهادي الجوهري: علم اجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، دط، 1998، ص: 8، 7.

² محمد علي محمد، مرجع سابق، ص: 31.

أولاً: الخصائص البنائية والوظيفية للتنظيم الإداري:

لقد ساهم كل من العالمين: "ماكس فيبر" و"شستر برنارد" في تقديم وصياغة منظمة للتصور السوسيولوجي للتنظيم الإداري، حيث ناقش الأول مفهوم التنظيم ضمن معالجته لفكرة الجماعة التضامنية، معتبرا إياها تمثل نوعا من العلاقات الاجتماعية المقيدة، فهو يرى بأن التنظيم يفرض حدودا معينة على عضويته، من خلال القواعد والمعايير التي تدعمه، بحيث يصبح الأفراد يمارسون أنواعا من السلوكات المقيدة، باعتبارها وظائف دائمة ومنظمة، في ظل وجود قائد أو رئيس معين، تعاونه هيئة إدارية، وبذلك يتميز التنظيم الإداري بثلاث ميزات هامة هي:

1-المعايير:

-المعيار الأول: حدود ثابتة ومستقرة نسبيا، بوجود قواعد تفصل في العضوية، وقبول العضوية يعني الالتزام بقيم وأهداف التنظيم.

-المعيار الثاني: يعتمد التنظيم على مجموعة من القواعد والمعايير التي تحدد نوعية سلوك الأعضاء، وتوجهه وفقا لخطة عقلية محددة بوضوح، حيث تحد من التصرفات التلقائية، التي لا تتماشى مع الأسس المقررة.

-المعيار الثالث: وجود نظام قانوني يحقق تمايزا في القوة بين المشاركين، حيث يحدد هذا النظام بدقة مسؤولية كل عضو من أعضاء التنظيم، مما يخلق درجة عالية من الانتظام في سلوك الأعضاء.

ويرى "شستر برنارد" أن التنظيم نسق فرعي، يدخل في إطار ما يسمى بالنسق التعاوني، ويتكون من عناصر مركبة: (فيزيقية، بيولوجية، شخصية، واجتماعية) تنشأ بينها علاقات منظمة من نوع خاص، كنتيجة للتعاون من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل، وبذلك يكون "برنار" قد التقى مع "فيبر" في فهمه للتنظيم، إلا أن الأول ركز على

الاتصال باعتباره مسئولاً عن التعاون بين الأعضاء، أما الثاني فقد ركز على ضرورة وجود نواة شرعية للسلطة¹.

2- المقومات:

رغم كثرة النظريات التي تناولت بالدراسة والتحليل موضوع التنظيم الإداري، إلا أن أغلبها يكاد يتفق على جملة من القواسم المشتركة، وتعتبر هذه القواسم بمثابة الأساسيات التي يقوم عليها كل تنظيم، وقد حددها الأستاذ "ليونارد هوايت" بخمسة مقومات، وسوف نردها بشرح موجز:

أ- تكوين الجهاز الإداري:

يجب على أي تنظيم إداري أن يبني لنفسه جهازاً إدارياً، وتتضمن هذه العملية تحديد وإحداث الوظائف التي تعتبر الخلية الأولى والوحدة الأساسية لأي تنظيم. ويشغل هذه الوظائف مجموعة من الموظفين الذين تتحقق فيهم الشروط اللازمة للعمل.

ب- تكوين الوحدات الإدارية:

يتم في هذه العملية تكوين الوحدات الإدارية، والتي تشمل الوظائف المتشابهة والمتناسقة، وفقاً للتخصص وتقسيم العمل، حيث تلحق هذه الوظائف بوحدة إدارية تتكفل بها، كما أن تجزئة الأعمال بين الوحدات الإدارية يكون على أساس الاختصاص الوظيفي العام، حيث نجد أنواعاً من التقسيمات كالتقسيم الجغرافي الذي تكون فيه الوحدة بكيفية تغطي كل المساحة الجغرافية للدولة، أو تغطي جهة معينة، كما يكون التقسيم على أساس المتعاملين مع الإدارة، كتقسيم التنظيم إلى وحدة للتجارة وأخرى للفلاحة، ويسمى هذا النوع بالتقسيم الزبائني، والنوع الثالث من التقسيمات يسمى التقسيم السلعي، كتقسيم الوحدات إلى وحدات شراء وأخرى للبيع، وتتنوع الوحدات الإدارية حسب الأهداف التي أنشئت لأجلها، ويوجد ثلاثة أشكال للوحدات:

-وحدة رئيسية تنفيذية: وتتولى كل مهام السلطة، وتسعى لتحقيق أهداف الدولة.

¹محمد علي محمد، مرجع سابق، ص: 34، 36.

-وحدة فنية مساعدة: وتساعد الوحدة السابقة على أداء وظائفها في بعض الشؤون، كالتوظيف والتدريب والمحاسبة.

-وحدة استشارية: وتعمل هذه الأخيرة على تزويد الوحدة الرئيسية التنفيذية بالمشورة، وليس لها الحق في اتخاذ القرارات.

وطبقا لمبدأ التناسق والتوازن تعمل هذه الوحدة وفق حجمها النسبي، والأهمية النسبية لكل منها، مع مشاركتها في تحقيق أهداف التنظيم الإداري، ويحتل توازن التنظيم إذا أعطى القائمون على التنظيم أهمية لبعض الأنشطة والوحدات على حساب الأخرى.

ج-التسلسل الإداري:

ويعتبر من أهم المبادئ الإدارية، وهو عبارة عن نظام تدريجي يؤدي إلى ربط قاعدة التنظيم بقيادته، ويحدد العلاقة بين الوظائف والأنشطة المتعددة في التنظيم، في شكل هيكل متدرج ومتفرع مشكلا الإطار الذي تربط به كل الأجزاء والوحدات، ويراعي التسلسل الإداري مبدأ وحدة الهدف، ومبدأ توازن التناسق، كما يعمل على تحديد مستويات السلطة والمسؤوليات، ويسهل الاتصال بين الوحدات ومستويات الجهاز الإداري، وفي ظل التسلسل الإداري يرجع الموظف أو العامل إلى رئيسه المباشر، ولا يجوز له أن يتعداه إلى رئيس أعلى، كما يراعي هذا المبدأ التسلسل في إعطاء التعليمات، من خلال قنوات اتصال تربط قمة التنظيم بقاعدته.

وتوجد هناك ثلاثة أنواع من التنظيمات والتي يمكن اعتمادها، وهي تحدد بدورها مبدأ التسلسل في إعطاء التعليمات والأوامر:

النوع الأول: التنظيم التنازلي أو الهرمي: وفيه يحق للرئيس إصدار الأوامر والتعليمات إلى مرؤوسيه المباشرين، ويقوم على أساس مبدأين:

-مبدأ وحدة القيادة: حيث تصدر التعليمات من قائد واحد.

-مبدأ الطاعة: وتعني خضوع كل طبقة من الموظفين لمن يعلوها.

النوع الثاني: التنظيم التنازلي الاستشاري: وهو كالسابق تماما غير أنه يقتضي وجود هيئة استشارية تساعد الرئيس في اتخاذ القرارات اللازمة.

النوع الثالث: التنظيم التنازلي الوظيفي: ويركز هذا الأخير على مبدأ التسلسل الإداري، حيث تعطى الأوامر تسلسليا من الأعلى إلى الأسفل، غير أنه يمكن أن يتلقى المرؤوسون معلومات ونصائح حول الأداء، أو يخضعون لرقابة من الناحية الوظيفية، وذلك من قبل أكثر من رئيس واحد، وكل رئيس يتدخل في نطاق تخصصه.

كما أن التسلسل الإداري يعني وجود مستويات إدارية، حيث ينقسم التنظيم في الغالب إلى إدارة عليا وأخرى دنيا وأخرى وسطى، وكل مستوى ينقسم بدوره إلى وحدات كبيرة، وكل منها إلى وحدات صغيرة، وبدورها إلى وحدات أكثر صغرا، وهذا يعني وجود تقسيم رأسي للسلطة والمسؤوليات، وفقا لمبدأ التخصص في الوظيفة والتفويض في السلطة، مع وجود وحدة لمركز القرارات والأوامر.

د-توزيع السلطة الإدارية:

بعد تكوين الأجهزة الإدارية وخلق قنوات اتصال بينها تأتي عملية توزيع السلطات بين هذه الأجهزة وما يترتب عنها من توزيع للمسؤوليات. كما تمارس السلطة في الغالب على صورتين إما مركزية أو لا مركزية.

-المركزية الإدارية:

وفيها تحصر السلطة في يد إدارة مركزية دون سواها، ومركزية نسبية قائمة على عدم التركيز الإداري، حيث يتم تفويض السلطة لبعض ممثلي الإدارة المركزية للبت في بعض الأمور، وتحت رقابة هذه الأخيرة.

-اللامركزية الإدارية:

وفيها توزع السلطة بين مختلف الهيئات اللامركزية وأخرى مركزية، حيث تقوم بأعمالها تحت رقابة أو وصاية إدارية ومالية وفنية، تعينها وتتابعها الإدارة المركزية، كالوزارة أو الحكومة على سبيل المثال.

ه-التنسيق بين الوحدات الإدارية:

وهذه العملية أساسية وضرورية، تنطوي على التوفيق بين وحدات وأجزاء المشروع، وتوجيه الأنشطة والوظائف نحو هدف مشترك يتبناه التنظيم الإداري، مع

خلق قنوات اتصال لربط كل أجزاء التنظيم بعضها ببعض، بكيفية تمنع التعارض والتكرار والتنازع والمنافسة في العمل من خلال الأوامر والتعليمات القانونية وبوسائل أخرى، كعقد الاجتماعات وتأليف لجان مشتركة تمثل فيها كل الإدارات والوحدات، مع إحداث أجهزة متخصصة للتنسيق¹.

ثانيا: تطور التنظيم الإداري في ظل نظريات الإدارة:

لقد مر التنظيم الإداري بعدة مراحل متدرجة إلى أن وصل إلى الصورة التي هو عليها الآن. ولا شك أن كل مرحلة من مراحل هذا التغيير تعمل على تنمية جوانبه المختلفة، سواء من الناحية البنائية أو الوظيفية، ففي كل مرحلة يتم فيها توجه محدد يركز على جوانب محددة في التنظيم الإداري. وكل ذلك شديد الصلة بالعلوم المختلفة التي ساهمت في تطويره، من خلال صياغة النظريات الإدارية المختلفة، واستجابة لواقع يتسم بالتغيير المستمر في كل جوانبه السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية...

ورغم أن الإدارة كممارسة قديمة قدم التاريخ إلا أن التنظير الإداري يعود إلى ما يزيد عن مائة عام خلت، حيث تطورت الممارسة العملية للإدارة عبر الزمن حسب مقتضيات العصر، وحسب المشاكل التي يطرحها الواقع الاجتماعي والتي تبحث عن الحلول، فتطور التجارة وانتشار التعليم بتطوير الجامعات، وظهور الاختراعات مثل الطباعة والتلغراف والعلوم الدقيقة والكيمياء وعلم الأحياء وعلم السياسة والاقتصاد، وتطور الأنظمة البنكية، وظهور شركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات الأسهم، وتوسيع نطاق الدول الاستعمارية، كل ذلك أدى إلى ظهور النهضة الصناعية في الغرب سنة (1760م، 1860م) مما أدى إلى تطور الفكر الإداري كحقل من حقول المعرفة الاجتماعية، وكل هذا بظهور اتجاهات عديدة تعالج ظاهرة التنظيم الإداري، وتعددت بذلك المداخل الإدارية بتعدد العلوم الاجتماعية، وبتعدد المشاكل التي تعالجها، فظهرت المعالجات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والإدارية، وتناولت بالدراسة كل ما يتعلق بالتنظيم الإداري، سواء فيما يخص الأدوات التكنولوجية المستعملة في عملية الإنتاج، أم

¹ فوزي حبيش: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، د.ط، 1991، ص: 66، 81.

فيما يتعلق بالأفراد العاملين، أم فيما يخص بناء هيكل التنظيم الإداري، أم حول المهام والوظائف المختلفة للتنظيم الإداري، ففي كل مرحلة تاريخية نجد هنالك نظريات معينة تساهم فيها علوم متخصصة لخدمة اتجاه معين يخص التنظيم الإداري، ويمكن سرد أهم هذه المراحل كالتالي¹:

1 - المرحلة الأولى: في حدود عام 1864م وإلى غاية 1960م ظهرت في ألمانيا نظرية البيروقراطية للعالم "ماكس فيبر"، وكانت كنتيجة لأبحاث العلوم السياسية، مركزة في ذلك على الجوانب الإدارية في التنظيمات الحكومية، أو ما يسمى بالإدارة العامة، وكان اتجاه هذه النظرية يهدف في الأساس إلى تقسيم العمل من خلال جملة من المعايير العلمية والموضوعية الهادفة إلى ترشيد التنظيم الإداري، وبعد ذلك ظهرت حركة الإدارة العلمية في أمريكا بزعامة "فردريك تايلور" وزملائه، معتمدين بذلك على أبحاث وتجارب في الهندسة الصناعية، كنتيجة للحاجة الماسة لمفاهيم تنظيم علاقات العامل بالعمل وصاحب العمل، كما ركزت هذه النظرية على إدارة المصنع، وإنتاج السلع، واستحداث المعدات اللازمة للعمل بحثا عن الفائدة والإنتاجية، من خلال اختزال الجهد والوقت، وتحسين طرق العمل، وقامت هذه المرحلة على مجموعة من الأسس مركزة على الجوانب البنائية والوظيفية للتنظيم الإداري للمصنع، ومن هذه الأسس: الاختبار العلمي، تحديد المعايير، تخطيط العمل وتنفيذه، المحافظة على المعايير المحددة، ونتج عن هذه الأسس جملة من المكتسبات، كنتاج لتفاعلات هذه المرحلة وهي: تأسيس البحوث الإدارية، ظهور المعايير الإدارية، الرقابة الإدارية، التعاون بين الإدارة العليا والعاملين².

2 - المرحلة الثانية: وقبل الحرب العالمية الثانية اتجهت الفلسفة الإدارية للبحث عن السبل الكفيلة، والوسائل الفعالة لإدارة المؤسسات والشركات، ففي فرنسا ظهرت نظرية الإدارة العليا لمدير أحد المصانع وهو هنري فيول، وركزت هذه النظرية على الإدارة العليا، وحددت عدة مبادئ في التنظيم والتوجيه والرقابة، كما تم في هذه المرحلة

¹عبدالله المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر، د.ط، ط1، 1993، صص: 77، 98.
²نفس المرجع، صص: 77، 98.

الفصل بين التملك والإدارة، والبت في تحديد صلاحيات مجلس الإدارة والإدارة العليا التنفيذية، كما استمرت هذه المرحلة في الاستفادة من منجزات الإدارة العلمية من خلال تطبيق أسس ومبادئ هذه الأخيرة في مستوى التنفيذ في المصنع، مع زيادة في تحديد المعايير وقياس العمل، وفي سياق هذه المرحلة ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام "إلتون مايو" وزملاؤه من خلال أبحاث علمية وميدانية معتمدين على منجزات علم النفس، فتوصلوا إلى أن النظريات السابقة قد أهملت الجانب النفسي وحاجات الإنسان واعتبرته مجرد آلة، فزاد في هذه المرحلة الاهتمام بالعنصر البشري كعنصر جوهري في عملية الإنتاج، وزاد الاهتمام بدراسة الدافعية للعمل والعوامل المحفزة¹.

3 - المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة ظهر المدخل التطوري للفكر الإداري، وذلك بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تم تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بشكل واسع، وعلى جميع المستويات التنظيمية، وظهر في مجال الاقتصاد نظرية الإدارة المقارنة، وتم من خلالها دمج المفاهيم للإدارة كمهنة، وبوجود علوم مختلفة جاءت نظرية العلمية الإدارية، حيث ترى بأن الإدارة عملية شاملة، وتمس كل مستويات التنظيم، مركزة بذلك على نشاط الإدارة، كما ظهر في هذه المرحلة المدخل السلوكي من خلال تطور علم النفس، وظهرت نظرية السلوك التنظيمي، وبعد أن تطورت الرياضيات ظهر المدخل الرياضي الإحصائي، وجاءت نظرية اتخاذ القرارات، حيث ترى بأن أهم شيء في الإدارة هو الحزم في إصدار القرارات الإدارية وتطبيقها، وبالتعاون بين عدد كبير من العلوم ظهر إلى الوجود نظرية الإدارة بالأهداف، حيث تركز على ضرورة تحديد أهداف أي تنظيم، واعتبرت أن الغرض والهدف لا بد أن يكون من الأولويات الهامة في عملية الإدارة، كما ساهم تطور علم الاجتماع في إيجاد نظرية المنظمة، والتي ركزت على عمليتي التخطيط والتنظيم، ومن نواتج هذه المرحلة ما يلي²:

-تحديد الأهداف والأغراض.

-صياغة الأنظمة واللوائح والإجراءات.

¹المرجع السابق، ص:98،77.
²نفس المرجع السابق، ص:98،77.

-الاهتمام بالوسائل الدافعة والمحفزة والقيادية لتحقيق الإنتاجية.

-انتهاج الأساليب الرقابية على الهدف والنظام والخطة والتنظيم، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل الفكرية في تطوير علم الإدارة، كونها ركزت على بناء المفاهيم والأسس والمبادئ الإدارية والتنظيمية.

4 - المرحلة الرابعة: وفي هذه المرحلة تم توسيع النظريات الإدارية باستخدام العلوم الإنسانية والعلوم الدقيقة، فأسهمت الرياضيات وعلم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا والإحصاء، وساهم العلماء في هذه الحقول بشكل واسع في تحديد الفكر الإداري، فجاءت نظرية النظم كاتجاه جديد نتجت عنه بحوث عديدة، بدءا بنظرية الموقف، وانتقالا إلى الفلسفة النسبية كحل لكثير من التعقيدات، ودمجت كل العلوم، وربطت النظرية الإدارية بالتنظيم الإداري بالعناصر البيئية، وكنتيجة للتغير الاجتماعي والاقتصادي والعلمي المطرد، وللضغوط البيئية وبظهور نهضة المعلومات والاتصال ظهرت نظرية الإدارة الإستراتيجية، لتبحث عن مكامن القوة والضعف في المؤسسات والمنشآت الصناعية، وتم نقل الإستراتيجية العسكرية إلى ميدان العمل الإداري، وبظهور الفكر الإداري المعاصر الذي عمل على قولبة الجانب العملي في التنظيم إلى إطار تنظيري، أو ما سمي بنظرية التطبيق، والتي تعتمد على أخذ بعض الشركات كنموذج متميز ومتفوق، وتم تسميتها بنظرية التميز، وركزت هذه المرحلة على النظام والإستراتيجية كاتجاه جديد، يراعي البيئة العامة وتأثيرها على النسق التنظيمي¹.

ولا شك أن هذه المراحل الأربع هي صورة مصغرة لتطور الفكر السوسيوتنظيمي الغربي من خلال تطور نظريات الإدارة المختلفة، حسب مقتضيات كل مرحلة وكل عصر، غير أن التنظيم الإداري تغير بدوره حسب المنجزات العلمية والعملية لكل مرحلة، فالتغير التكنولوجي المستمر لكل جوانب الحياة الغربية أدى إلى تغير وتطور مستمر وملحوظ في بناء وظيفة التنظيمات الإدارية، وما يميز التنظيم الإداري الغربي قيادة على فلسفة تحمل بين طياتها جملة من المسلمات التي تكفل له النجاح وتحقيق الرفاهية وهي:

¹ نفس المرجع، ص:98.

- الوفاء بالالتزام.
- احترام وتقدير الوقت.
- العمل الجاد مقابل الأجر أو الفصل.
- انفصال ملكية المنشآت عن إدارتها.
- الانتقال الأفقي والعمودي.
- طاعة واحترام الرؤساء.
- الإخلاص والصدق والولاء.
- الجدارة في التعيين والترقية.
- التخصيص والمعرفة¹.

ثالثاً: دور الوظائف الإدارية في تسيير الموارد البشرية:

إن عملية تسيير الموارد البشرية لا تعدو أن تكون جزءاً لا يتجزأ من الإدارة العامة، فهي تقوم على أداء الوظائف العامة للإدارة، غير أنها تركز على العنصر البشري بشكل متخصص، وتركز على دور هذه الوظائف في خلق التوازن والاتساق داخل التنظيم، من خلال مختلف مراحل معاملتها للموارد البشرية، وتنميتها وتفعيلها لأداء الأدوار المنوطة بها، فتسيير الموارد البشرية يقوم بجملة من الوظائف بالاشتراك مع إدارة التنظيم، وتسمى هذه الوظائف بالإدارية، وبالموازاة يقوم بوظائف تنفيذية تتعلق بالتعامل مع الموارد البشرية بشكل مباشر، ويشترط لإدارة أي تنظيم ممارسة هذه الوظائف بكفاءة وكفاية.

1 :التخطيط :

يعتبر التخطيط إجراء هاماً في العملية الإدارية، حيث تعتمد عليه بقية المراحل الأخرى، ويعني التخطيط استقراء المعطيات الواقعية والتنبؤ بالمستقبل ثم الاستعداد لمواجهته، وقد عرفه "فيول" بقوله: ((إذا لم يكن التنبؤ هو كل الإدارة فهو على الأقل

¹المرجع السابق،ص:98.

جزء أساسي منها، وأن نتنبأ في هذا المجال يعني تقييم المستقبل والاستعداد له، وعلى ذلك فالنتبؤ في حد ذاته نشاط حقيقي¹.

والتخطيط للموارد البشرية يعني بصفة عامة الاهتمام بالتعرف على مدى استغلال المجتمع لطاقاته من جهة، وعلى مدى كفاية هذه الطاقات لاحتياجات المجتمع من جهة أخرى.

ومن هنا فالتخطيط الشامل للموارد البشرية والذي تقوم به الدولة، أو التخطيط القومي يسعى بمنهجيته المتنوعة إلى دراسة الموارد البشرية وتحليلها تحليلًا علميًا، لتحقيق استغلال أمثل لطاقات المجتمع لكي يلبي احتياجاته وتطلعاته.

كما يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى المواءمة بين الواقع والاحتياجات، إذ تعمل وظيفة التخطيط على استكمال النقص في الموارد البشرية من حيث الحجم والخصائص والتوزيع، ولا تكون هذه العملية ناجحة إلا بالنظرة الشمولية المتكاملة، مع اعتمادها على جملة من المرتكزات كالدقة والمرونة، كما يجب مراعاة جميع الأبعاد المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية، وكذلك جميع النتائج المترتبة على تفعيل هذه الأبعاد.

وتتأثر عملية التخطيط بمجموعة من العوامل منها ما هو ديمغرافي، وأخرى تعليمية وثقافية، وأخرى اجتماعية، واعتبارات تتعلق بسياسة الدولة واقتصادها².

أما تخطيط الموارد البشرية داخل الأنظمة الإدارية من منظمات ومصانع وفي مختلف المؤسسات فيرتكز على ((عملية تحديد الاحتياجات اللازمة من العمالة، ووسائل مقابلة هذه الاحتياجات بهدف تنفيذ الخطة المتكاملة للمنظمة، وأساس هذه العملية التنبؤ وإعداد خطة وظائف الأفراد المستقبلية، وتوقع الأنماط المستقبلية للمنظمة وبيئة العمل، وتحديد الاحتياجات البشرية اللازمة، والقدرات التي يجب أنت تتوفر فيها، مع مراعاة كل العوامل التنظيمية الداخلية والخارجية، ويتطلب تطبيق وتنفيذ تخطيط القوى العاملة

¹ فوزي حبش: مرجع سابق، ص: 45.

² موسى يوسف خميس: دراسات في التخطيط والتنمية، دار حنين، عمان، ط1، 1995، ص: 252، 255.

مدخل النظم الذي يعطي نظرة كاملة لنظام الأفراد في التنظيم، بكيفية تسمح لمدير الأفراد ومعاونيه بترشيد القرارات اليومية¹، وتتكون عملية تخطيط القوى العاملة من:

-التنبؤ بالموارد البشرية المتوقع توفيرها لفترة التخطيط.

-التنبؤ بالاحتياجات للقوى العاملة وفقا للأهداف الإنتاجية المحددة في الخطة.

-مقارنة إجمالي المعروض للقوى العاملة والطلب المتوقع عليها، والعمل على إجراء موازنة كمية أولية.

-التنبؤ بالطلب على القوة العاملة حسب المجموعات المهنية ومستويات المهارة.

-التنبؤ بما سيتوفر من القوى العاملة حسب المهن ومستويات المهارة من المتخرجين من أجهزة التعليم والتدريب.

-مقارنة عرض القوى العاملة المتوقع الحصول عليها حسب المهن ومستويات المهارة المختلفة.

-إجراء الموازنة المطلوبة وإعداد خطة القوى العاملة التفصيلية بصيغتها النهائية².

2: التنظيم:

بعد عملية التخطيط للموارد البشرية وتحديدتها بالمقاييس العلمية من حيث الحجم والنوعية والتي يتطلبها التنظيم الإداري، ومن خلال إعداد خطة القوى العاملة التفصيلية بصيغتها النهائية، تأتي وظيفة تنظيم هذه الموارد، وتحويل الخطة المرسومة إلى واقع عملي ملموس، فالتنظيم من الوظائف الإدارية اللازمة الحضور لأي مشروع، وهو يقوم على تقسيم العمل، وتحديد الواجبات والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، كما يحدد ويقنن العلاقات المختلفة التي تربط بين المسؤوليات والسلطات، ويؤدي قسم تسيير الموارد البشرية دورا هاما في المساهمة في تنظيم الموارد البشرية، من خلال تحويل البرنامج المخطط للأفراد إلى تنظيم قادر على تنفيذ هذا البرنامج بكفاءة، ولكي يتسنى

¹منصور فهمي: موسوعة القوى البشرية، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، مصر، ط6، 1982، ج1، ص:53.
محسن حريش السيد، أسعد جواد العطار: التخطيط في المنشأة الصناعية، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الاقتصاد، ط1، 1990، ص:81.

لقسم تسيير الموارد البشرية المساهمة في التنظيم الكلي لإدارة أي مؤسسة أو مشروع توجب عليه أن ينتظم هو بدوره، وهناك جملة من الأسس يعتمد عليها مديرو الأفراد لتنظيم هذا النسق، فهناك الأساس الوظيفي: ومن خلاله يتم تقسيم تسيير الموارد البشرية إلى وحدات، وكل وحدة تؤدي وظيفة معينة، كوجود وحدة للبحوث وأخرى لتصميم التنظيم، وتؤدي هذه الوحدات مهام التوظيف والتدريب ودفع الأجور والعلاوات، وتحدد علاقات العمل، وتقدم الخدمات المختلفة.

أما تقسيم هذا النسق وانتظامه على أساس الخدمات فمبعثه الرغبة في زيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد، وفي هذه الحالة ينقسم هذا النسق لأداء وظائف متعلقة ببرامج الحاجة الصحية للتنظيم الإداري، كالتوظيف، والتدريب، ودفع الأجور، وتحديد علاقات العمل، وتقديم الخدمات، ووظائف متعلقة ببرامج الحاجات الدافعة، كالتعليم، وتصميم الوظيفة، والدافع العلاجي، أما الأساس الثالث فيتمثل في أن هناك احتياجات مختلفة لفئات عمالية مختلفة بدورها، مما يتطلب التخصيص والتنظيم على أساس العملاء، ونجد وفقا لهذا الأساس تحت مدير الأفراد يوجد مدراء متخصصون، كمدير النساء العاملات، ومدير علاقات العمل، وآخر لتنمية الإدارية والتعويض، وآخر للأفراد العاملين والفنيين، وآخر متخصص بتكامل العمال الجدد¹... إلخ.

فتسيير الموارد البشرية يساهم بشكل كبير في التنظيم الإداري، حيث يعمل على تحديد البنيان الذي يتكون منه هذا التنظيم، والموارد من عمال وإداريين وتنفيذيين، مع تحديد الأوصاف الملائمة لكل وظيفة في البناء الإداري، والشروط اللازمة لشغل هذه الوظائف، مع تحديد السلطات والمسؤوليات التي تخول لكل عامل إداري، ويترجم كل ذلك بوضع خارطة توضح الوظائف ومكانتها، والعلاقة فيما بينها، ((ويعتبر بعض المفكرين أن التنظيم إما قائم بذاته له قواعد وأصوله، وسواء أكانت عملية التنظيم جزءا من عملية التخطيط أم منفصلة عنها، إلا أن التنظيم يعتبر وظيفة إدارية مستقلة))²، كما

¹ منصور فهمي، مرجع سابق، ص: 54، 55.

² عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص: 12.

يجب أن يراعي التنظيم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بوضوح، وتحديد السياسات العامة للتنظيم الإداري.

3: التوجيه:

((التوجيه هو جوهر القيادة وهو يعني إرشاد المرؤوسين وتحديد أهداف العمل ووسائل إنجازه، والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة، ولكي ينجح القائد في تحقيق آثار التوجيه السليم الذي يمارسه على مرؤوسيه، يجب أن تحظى أعماله بتأييد قادته، لأن ذلك يرفع مكانته وتشجيع مرؤوسيه على تقبل توجيهاته))¹.

كما يعني التوجيه تعريف الأفراد بواجباتهم والمهام الموكلة لهم، وكذلك تعريفهم بحقوقهم، وتقديم النصح لهم كلما احتاجوا إلى ذلك، كما أن التوجيه يعني قيادة الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، فهو من جهة يعني ممارسة السلطة المخولة للقيادة والرؤساء والمشرفين في توجيه الموارد البشرية، كما يعني التنسيق بين الوحدات الإنتاجية والإدارية المختلفة، من خلال عملية التنسيق بين نشاطات الأفراد وتوجيهها نحو هدف واحد، بحيث ترتبط أجزاء العمل بعضها ببعض الآخر، ويتعاون كافة العاملين تحت قيادة وإشراف وتوجيه ورقابة الرئيس الإداري المختص بالتوجيه، ويتم توجيهه عادة بواسطة الأوامر والتعليمات، والتوجيهات الصادرة من مختلف مراكز القرار الإداري، ومن خلال عملية التوجيه يمكن لكل رئيس أو مشرف أن يراقب وينسق أعمال مرؤوسيه. وفي هذا السياق يعمل المكلفون بتسيير الموارد البشرية على توجيه العمال نحو تحقيق أهداف التنظيم، بواسطة المشرفين ورؤساء الأقسام المختلفة في التنظيم الإداري، كما يعمل قسم تسيير الموارد البشرية على توجيه الإدارة وترشيدها عند اتخاذ القرارات الهامة والتي تخص هذه الموارد، ويكون هذا التوجيه إما بصفة استشارية حيث تلجأ الإدارة إلى استشارة المختصين في تسيير الموارد البشرية حيال القرارات الهامة، أو يطالب المختصون الإدارة بتنفيذ بعض التوصيات اللازمة لمعاملة الموارد البشرية، والتي تصب في صالح تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

¹ فوزي حبيش، مرجع سابق، ص: 102.

ويتم توجيه العمال في أداء عملهم من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة للعمل، كالمعلومات الجارية في مكان العمل، فكل عامل له الحق في معرفة ما يدور حوله، ويترك الأمر في ذلك للمشرف من خلال عقد الاجتماعات أو المؤتمرات، حيث يجتمع مع كل موظفيه، وهناك أيضا معلومات التخصص، حيث يتم إعلام العمال بكل المعلومات الفنية المتعلقة بطرق العمل، وبالوسائل التكنولوجية المتطورة، وأيها الأنسب للاستعمال، وتوجد أيضا معلومات خاصة بالأساليب والمناهج الحديثة للعمل، كأساليب الكلام، والكتابة والقراءة، وكيفية تنظيم العمل، وأساليب إدارة الاجتماعات...إلخ.

وفي عملية التوجيه يتم إرشاد الموظفين لتنمية شخصيتهم بكيفية تتوافق ومتطلبات الوظيفة مع وجوب تقدير العمل الجيد بالشكر والثناء، ونقد العمل الهابط، وتوجيه صاحبه بكيفية سليمة من خلال النقد البناء¹.

وإذا كان التوجيه من الوظائف الإدارية الهامة فهو بلا شك من أهم الوظائف التي يشارك من خلالها مسؤولو تسيير الموارد البشرية في توجيه هذه الموارد وترشيدها.

4: الرقابة:

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية، حيث يتم من خلالها تحصيل حاصل الوظائف السابقة الذكر، ويقوم المسؤولون عن قسم تسيير الموارد البشرية بمراقبة أداء وظائف الأفراد ومقارنة أعمالهم بجملة المعايير الموضوعية والتي تم التخطيط لها سابقا. وتختلف المدة الزمنية التي تتم فيها مقارنة أداء الأفراد بالمعايير المحددة فقد تكون طويلة لعدة سنوات، كتحديد مدى فاعلية برامج الاختبارات النفسية، أو تكون خلال ساعات متقاربة كمقارنة نسب الغياب ومعدلات الدوران.

ويتم خلال عملية الرقابة البحث عن أسباب الانحراف عن المعدلات المقررة والمخطط لها، وبالتالي يقوم التنظيم بتصويب أخطائه ومنع تكرارها من خلال خطط جديدة، ومن النقاط الهامة في عملية الرقابة نجدها تهتم ب: تدبير العمالة، تنمية الموارد

¹ عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص: 154، 159.

البشرية، رفع الإنتاجية، البحث عن مدى كفاية المواهب، الشكاوى المتعلقة بالتعويض، الحوافز، قياس اتجاه الأفراد داخل التنظيم، عدد الشكاوى، الصيانة¹... إلخ.

وأهم رقابة يمارسها المختصون في تسيير الموارد البشرية تتمثل في تقييم أداء الأفراد، وتهدف هذه العملية إلى ترتيب الأفراد تنازليا أو تصاعديا حسب مقدرتهم وخبرتهم وعاداتهم الشخصية، حيث تساعد هذه العملية على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، مما يسمح للتنظيم الإداري بأن يعمل بتناغم، ويبعده عن مظاهر الخلل الوظيفي، ولذلك تستخدم برامج لتقييم أداء الأفراد، بغية توجيههم وتدريبهم ونقلهم، أو ترقيتهم أو الاستغناء عن خدماتهم، وبواسطة هذا النوع من الرقابة الإدارية يمكن معرفة أي الوظائف التي يجب أن يكون كل فرد ملما بها، ومن يجب تدريبه، مع تحديد برامج التدريب اللازمة، وتحديد من يستحق الترقية، ولذلك فبرامج تقييم أداء الأفراد تعمل على استبعاد التخمين في الحكم على مهارة وقدرات العمال.

ومن أهم أهداف الرقابة من خلال تقييم أداء الأفراد ما يلي:

- معرفة من يستحق الترقية المادية والأدبية.
- معرفة مواطن الضعف في أداء الأفراد، ويترتب عن ذلك إعداد برامج التدريب اللازمة لتفادي النقائص الموجودة.
- اكتشاف العمال ذوي المواهب والقدرات العالية.
- اتخاذ نتائج تقييم الأداء أساسا لفصل الأفراد الذين لا يصلحون للعمل.
- مساعدة الإدارة في معرفة درجة عدالة المشرفين في الحكم على مرؤوسيه.
- مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق ومقدار كفايته الشخصية، وقدراته ومهارته.
- تعريف الأفراد بمواطن الضعف فيهم ودفعهم إلى تحسين أدائهم.²

¹منصور فهمي، مرجع سابق، ص: 55، 56.
²عادل حسن: إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، مصر، د.ط، 1978، ص: 350.

ويجب توفير جملة من الشروط الأساسية في برامج تقييم كفاءة الأفراد وهي:

-أن يكون موضع اهتمام الإدارة العليا بالمؤسسة.

-أن يكون مفهوما من طرف الرؤساء المباشرين والمشرفين، ويقتنعوا به لأنهم هم الذين يصنعون التقارير.

-وضع تعليمات واضحة ومفصلة توزع على الرؤساء لاتخاذها كأساس لتقدير الكفاءة.

-وجوب توفير معايير ثابتة يستخدمها الجميع لتقدير الكفاءة.

-تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تحضير التقارير وكيفية الحكم على الأفراد.

-استعمال قوائم خاصة لتقييم الأداء تراعي الوضوح والدقة والتنسيق، تحتوي على معلومات كافية للتقييم، بحيث تحمل الصفات التي لها أهمية في إنجاز العمل على أحسن وجه، وكذلك الصفات المتعلقة باتجاهات الأفراد، حتى يتسنى تثبيتهم في العمل أو نقلهم لآخر، وتتم عملية المراقبة على أداء الأفراد من خلال وسائل أهمها: إعداد التقارير الدورية: ومن خلالها يقوم الرئيس بمراقبة مرؤوسيه، وبعدها تكتب تقارير تقييم فيها كفاءة أدائهم ومجهوداتهم ومهاراتهم، وبناء على هذه التقارير يرشح المستحقون للترقية، وتقدم الحوافز المادية والمعنوية وفقا لذلك، ومن المشاكل التي تعترض نظام التقارير:

-عدم اكتراث الرؤساء بأعمال التقييم والتقييم.

-عدم تمكينهم من التمييز بين عمل الفرد وما يجب عمله.

-تأثير الرؤساء المقيمين بأفكار معينة تجعل عملية التقييم خاطئة، كالخوف، أو المحاباة، أو قبول الرشوة...إلخ. ومن أهم العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند تقدير كفاءة الأفراد هي:

- العمل والإنتاج : وفيها يجب أن يلم المقدرين بكامل جوانب العمل، كالسرعة والدقة والإنتاج بنواحيه الكمية والنوعية.

-مدى استعمال العامل لحقوقه في الإجازات المرضية: فقد يتظاهر العامل بالمرض ويطلب إجازة مرضية للتهرب من العمل.

-مراعاة مدى احترام العامل لمواعيد الحضور والانصراف من العمل: وهذا من ضمن المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند التقييم.

- مراعاة الصفات الشخصية عند التقييم: كطريقة المعاملة واتصال الموظف برؤسائه وزملائه ومرؤوسيه، ومدى تعامله مع زملائه في حالة كون عمله له صلة بأعمالهم، مع مراعاة السلوك الشخصي، أي أخلاق العامل وطباعه، كالحلم والهدوء والانفعال.

- مراعاة القدرات: وتشمل الاستعداد الذهني وحسن التصرف والتيقظ، إذ هي صفات تختلف من شخص لآخر، وفي بعض الأحيان تكون الرقابة عاملا هداما للأسس التنظيمية الإدارية، وجالبة للمشاكل النفسية والاجتماعية، حيث تخلق بؤر توتر بين الأفراد العاملين وبين رؤسائهم ومشرفيهم، كون الجهات المعنية بإعداد التقارير وتقييم الأداء تعمل على تغليب الإدارة بإيصال تقارير مبنية على الأهواء والذاتية والتخمين، لذلك توجب اختبار صحة وجدية التقييم، ومدى فاعلية الرقابة من خلال التخطيط لها وفق أسس علمية وموضوعية، فقد يقيم الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يشغلونها، وليس على أساس كفاءتهم وخبرتهم، وقد يرفع من قيمة بعض الأفراد بالمحاباة على حساب غيرهم، وقد يرفع من قدر آخرين خوفا منهم، ولذلك توجب التخطيط لتقييم الأفراد وإعداد خطط لتدريب المقيمين أنفسهم¹.

رابعاً: دور الوظائف التنفيذية في تسيير الموارد البشرية:

بعد عملية التخطيط للموارد البشرية، وإجراء الموازنات المطلوبة، وإعداد خطة القوى العاملة التفصيلية بصفتها النهائية، وبعد عملية تصميم التنظيم الفعال لهذه الموارد والذي يحدد موقعها في الوظائف المختلفة حسب القدرات والمهارات، وحسب التخصص، يبدأ قسم تسيير الموارد البشرية في اتخاذ إجراءات عملية بغية تحويل

¹ عادل حسن المرجع السابق، ص:352،362.

الخطط المرسومة إلى واقع عملي، وتتم هذه الإجراءات من خلال جملة الوظائف التنفيذية وهي: التوظيف، والتدريب وتقديم المكافآت التحفيزية، والخدمة الاجتماعية اللازمة لهذه الموارد.

وفيما يلي سوف نتناول دور تسيير الموارد البشرية من خلال هذه الوظائف التنفيذية، مع تبيان دور كل وظيفة منها في خلق الاتساق والتناغم بين كل من التنظيم الإداري والموارد التي تشتغل به، وهذه الوظائف التنفيذية هي:

1: التوظيف:

يعتبر التوظيف من أهم الوظائف التنفيذية في عملية تسيير الموارد البشرية، ويتم في هذه الوظيفة تحديد الأفراد المطلوبين والصالحين للقيام بالأعمال المحددة، حيث يتم انتقاء الأفراد بالرجوع إلى القدرات والمهارات اللازمة توفرها فيهم، مع مراعاة المؤهلات العلمية والعملية، وعن طريق الاختبار والاختيار تتم المفاصلة بين الأفراد المقدمين لشغل الوظائف الإدارية المحددة مسبقاً، من خلال عملية التخطيط والتنظيم، والتي تتم خلالها تحديد احتياجات التنظيم كما ونوعاً، وبعد تحديد الاحتياجات تأتي مرحلة البحث عن هذه الموارد في الجامعات والمعاهد والمدارس المهنية، وتسمى هذه العملية بالاستقطاب، وبعدها يتم اختبار واختيار الأفراد المتقدمين بغرض انتقاء أفضلهم ملاءمة، وهناك أنواع عديدة من الاختبارات وتختلف من تنظيم لآخر، وحسب نوع الوظيفة المراد شغلها، وبعد هذه المرحلة تتم عملية التعيين بصفة رسمية، وتقديم العمال والموظفين الجدد لمحيط العمل ومتابعتهم في أدائهم لأعمالهم، وترتكز عملية التوظيف على مبدئين أساسيين هما:

المواءمة بين قدرات الشخص ومتطلبات الوظيفة.

المواءمة بين متطلبات العمل وعدد الأشخاص.

ويرتكز المبدأ الأول على مراعاة توافق الفرد والوظيفة، بغية تحقيق كفاية الأداء ورفع مستوى الإنتاج، بينما يركز المبدأ الثاني على مشكلة قد تهدد التنظيم، متمثلة في وجود فائض عمالي، وبالتالي ينجر عنها كثير من المخاطر، كالوقوع في ظاهرة تسريح

العمال، ويرجع هذا المشكل في الأساس إلى عدم مراعاة المقاييس العلمية في تسيير الموارد البشرية، وعدم التخطيط السليم لها، و لتفادي هذه المشكلة توجب على التنظيم إجراء دراسات تحدد عدد العمال اللازمين.

إن للتوظيف دورا هاما في تحديد فعالية التنظيم وتناسقه، من خلال استقطاب العدد المناسب من العمال، وباختيار الشخص المناسب للعمل المناسب، وبمراعاة الطرق العلمية التي تقوم على أساس التخطيط السليم والعقلاني، كما يمكن أن تساهم هذه الوظيفة بشكل كبير في إنجاح التنظيم وتحقيق الأهداف المسطرة.

ويعتبر الاختبار من أهم مراحل التوظيف، وفيه يتم تعيين الشخص الذي تتوافر فيه متطلبات الوظيفة، من مؤهلات و صفات وسلوك واتجاهات، فالاختيار يعني البحث عن الفرد المتطابق مع الوظيفة، وتتبع حيال عملية الاختيار جملة من المراحل الهامة وهي:

-تحديد احتياجات التنظيم من القوى العاملة.

-تحديد جهة التعيين إما من داخل التنظيم أو من خارجه.

-تحديد أنجح وسائل الإمداد المستعملة لجذب الأفراد.

-تحديد الطرق المناسبة لاختيار أكفأ الأفراد.

إلى جانب ذلك يجب تحديد احتياجات التنظيم الفعلية للقوى العاملة من خلال:

-إحصائيات القوى العاملة الحالية.

-الوظائف التي ستخلو نتيجة الترقية.

-تحديد الوظائف المتوقع خلوها نتيجة لفصل بعض الموظفين, أو إحالتهم على

المعاش, أو الوظائف التي ستنشأ عند توسيع المشروع, ومن خلال هذه الإحصائيات تعد

جداول وبيانات للآتي:

-حصر المهارات اللازم توفرها في العاملين الجدد.

-تبيان القدرات والمهارات المطلوب تطويرها في العاملين الجدد.

-توضيح ما سبق في شكل كشوف تصنف الوظائف اللازم ملؤها, وتحديد الأعداد المطلوبة من الموظفين¹, وتختلف مراحل الاختيار من تنظيم لآخر, و يمكن إجمالها فيما يلي:

-استبعاد طلبات المتقدمين الذين لم تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة.

-ملاءمة الوظائف للأفراد: وفيها يتم إجراء بعض التعديلات على مراكز العمل, وتكييفها كي تتلاءم والأفراد, كإدخال تعديلات على الآلات المستخدمة في الإنتاج للتقليل من الجهد و ربح الوقت.

-ملاءمة الأفراد للوظائف: ويتم هذا عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة عند تقسيم العمل حسب المهارات والتخصص.

كما أن لعملية الاختيار جملة من الوسائل التي تتم بها, وأولها تحضير وصف دقيق ومفصل للوظائف الشاغرة, وبعد ذلك وصف الخصائص والمؤهلات المطلوبة في الأفراد ومنها:

-المؤهل العملي.

-الخبرة.

-المهارات.

-الحالة الجسمانية.

-الجوانب السلوكية والنفسية.

كما يجب أن يضم وصف الوظيفة تبيان العلاقة الوظيفية بين الرئيس والمرؤوس. و بعد عملية الاختيار تأتي عملية الاختبار, وفيها يتم تقييم الأفراد عن طريق مجموعة من الاختبارات وبالرجوع إلى جملة من الأمور منها:

¹- منصور فهمي: مرجع سابق, ج1, ص: 96, 97

-دراسة الطلبات: وتظهر طلبات الالتحاق طبيعة الأفراد المتقدمين للعمل، ومعلومات تحمل فكرة عن تاريخ حياتهم العلمية والعملية السابقة.

-المقابلات: وفيها يتم التقييم الشامل لجوانب شخصية الفرد ومظهره، كما تهدف إلى قياس بعض الصفات والخصائص، ومدى توافرها ومتطلبات الوظيفية.

-الحالة الجسمانية: ويتم فيها مراعاة قوة الفرد الجسمانية، لأن بعض الوظائف تستوجب بعض الخصائص الجسمانية، كالطول، والقوة، وعلى مدى تحمل ظروف العمل، كالحرارة والضوضاء.

-الاختبارات: وهي الوسائل الهامة والموضوعية لتقييم بعض جوانب القدرة الذهنية، والتي لا يمكن تقييمها بالأساليب الأخرى، وهناك عدة اختبارات:

-اختبارات الأداء: وفيها تقاس قدرة استعمال الفرد للآلات ومختلف المهارات الحركية وسرعة الأداء.

-اختبارات الذكاء: فالأفراد الذين يتمتعون بقدرة من الذكاء والنباهة لديهم القدرة السريعة على التعلم والتأقلم، وقد اهتمت التنظيمات بتعيين مختصين وفنيين في تصميم نماذج لاختبارات الذكاء.

-اختبارات القدرة على التعلم: وفيها يتم اختبار قدرة التعلم بغية تحديد الأشخاص القادرين على الاستفادة من برامج التدريب المختلفة.

-اختبارات الاتجاه والسلوك: وتهتم بقياس الدوافع والمثابرة والقدرة والتفاعل مع الغير، وردود الفعل لضغوط الحياة اليومية، باستكشاف جملة من الجوانب كالثقة بالنفس، والطموح، والحسم، والتفاؤل، والصبر، والخوف، وعدم الثقة...إلخ.

وتكون هذه الاختبارات في شكل أسئلة يطلب الإجابة عنها.

-اختبارات المواقف: وفي هذا النوع من الاختبار يتم الجمع بين اختبارات الاتجاهات والدوافع، واختبارات الأداء بوضع الفرد في موقع معين و تركه للتصرف

بمفرده، ويقاس مدى تجاوبه حيال هذا الموقف، ومدى سلامة تصرفه وأخذه للقرارات الحكيمة¹.

وبعد تطبيق مختلف طرق الاختيار وإجراء الاختبارات اللازمة يتم اتخاذ القرار النهائي باختيار فرد واحد لشغل الوظيفة، وترجع مسؤولية القرار النهائي إلى مستويات إدارية مختلفة.

وفي كثير من المنظمات يقوم قسم تسيير الموارد البشرية بتحميل مسؤولية إكمال بيانات نموذج التوظيف، وإجراء المقابلات التمهيديّة، وتقديم الفرد للوسط الذي سيعمل فيه، ويتخذ مدير القسم القرار النهائي بالاشتراك مع الإدارة التي توجد فيها الوظيفة.

وفي بعض المنظمات تقوم إدارة الموارد البشرية بكل خطوات الاختيار وباتخاذ القرار النهائي للتوظيف، أما في التنظيمات صغيرة الحجم فيقوم صاحب العمل باتخاذ القرار النهائي².

2: التدريب والتعليم والتنمية الإدارية:

يعرف التدريب بأنه ((إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد)³. ويهدف نشاط التدريب إلى توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدرته على أداء عمله، ونشاط التدريب بهذا المعنى ينبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء من خلال تنمية قدرات الفرد، وذلك بتوفير فرص تعلم الفرد مهارات أو معلومات يتطلبها الأداء الفعال للعمل⁴. ويهدف التدريب إلى تنمية القدرات والكفاءات البشرية في كل جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، وهو ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة إدارية وفنية وعملية وعلمية، تنمي الأداء الإنساني في العمل للوصول به إلى أقصى حد ممكن.

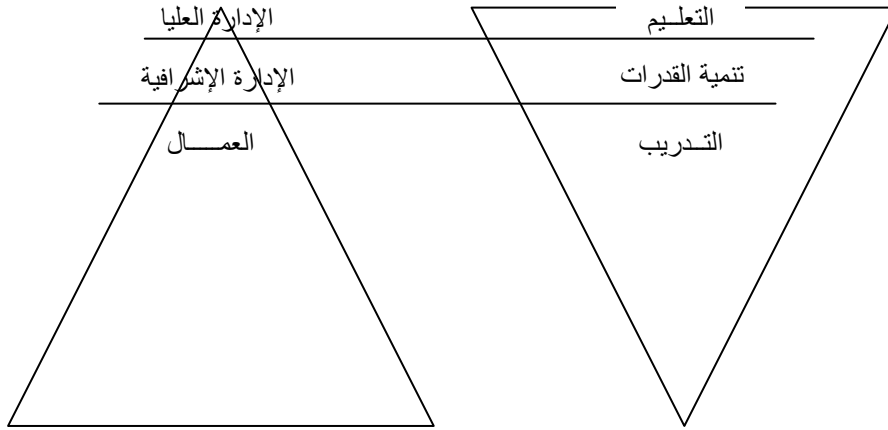
¹ منصور فهمي، مرجع سابق، ص 105، 116.

² راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص: 154، 155.

³ منصور أحمد منصور مرجع سابق، ص 199.

⁴ أحمد سقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، مصر، 1979، ص: 487.

كما يركز التدريب على مبدأ التخصص، فهو يهتم بإمداد الفرد بمعلومات وإرشادات وتعليمات محددة لأداء عمل محدد. والشكل الآتي يبين العلاقة بين كل من التدريب والتعليم وتنمية القدرات والمستويات الإدارية التي تتوجه إليها هذه العمليات:



شكل (2) يمثل العلاقة بين التعليم والتدريب والتنمية الإدارية(*)

من الشكل نلاحظ أن التدريب يأتي في أسفل الهيكل الهرمي للإدارة، فهو محدد الهدف في أسلوبه، وموجه المستويات الدنيا في التنظيم، أي للعمال المباشرين للإنتاج، والذين يقومون بأداء أعمال محددة، في حين نجد أن تنمية القدرات تمثل نوعا من التعليم، وهي موجهة للإدارة الوسطى، كما أن عملية التنمية مرتبطة بالأداء الوظيفي من الناحية العلمية والفنية أو العملية، بينما التعليم عام في معناه، وواسع في مدلوله، وموجه بالأساس إلى الإدارة العليا، وفي هذا المستوى الإداري يجب الإتيان بأساليب التسيير والإدارة، وهذا ما يطلق عليه التعليم التدريبي أي تنمية القدرات بطريقة التعليم¹.

ومن خلال وظيفة التدريب تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية هذه الموارد، لتصبح قادرة على الانسجام ومتطلبات الوظائف والأدوار الموكلة لها، وتمكين الأفراد من مسايرة الأساليب والطرق المستحدثة والجديدة في

(*) – منصور أحمد منصور : المرجع السابق ، ص 204.
1منصور أحمد منصور المرجع السابق ، ص 195، 205.

العمل، مما يجعلهم في تناغم مستمر والوظائف والمهام التي يخلقها التنظيم، من خلال عملية تقسيم العمل بين أفرادهم.

ويعتبر التدريب وسيلة فعالة تساعد على تحقيق أهداف التنظيم، غير أنه يحتاج إلى تخطيط علمي مدروس، والتخطيط في هذا المجال يحتاج إلى براعة إدارية وفنية وعلمية، حيث يعمل المهتمون بتسيير الموارد البشرية على اختيار الإستراتيجية الأفضل من بين الاستراتيجيات البديلة، وقد يكون التخطيط للتدريب على مستوى الدولة كما هو الحال في الدول الاشتراكية، وقد يكون على مستوى المنظمة أو المشروع كما هو الحال في كثير من الدول الرأسمالية، وتختلف مدة التدريب بالرجوع إلى نوع الوظائف والأعمال، وكذلك إلى نوع المؤسسات والمشاريع، فقد يكون التدريب قصير المدى أو طويل المدى، وباعتباره عملية تخطيطية وجب دراسة مفهومه، وأهدافه، وأساليبه، وأنواعه، وكيفية إعداده، وموضوعاته، وتقييمه، ونتائجه، فالتخطيط للتنظيم يتضمن جوانب نظرية وسلوكية، وجوانب تطبيقية، يتعين على التنظيم الإداري مراعاتها والإعداد لها، ووضعها موضع التنفيذ، كما أن هناك نوعا من التساند بين كل من عملية التدريب وتنمية المهارات وعملية التعلم¹.

فتنمية الموارد البشرية هي عملية دائمة للتدريب، من شأنها أن تمد العامل بالمعرفة والمهارات، وبعد النظر، ومواجهة المواقف بكيفية تسهل عملية تحقيق الأهداف المسطرة، فتنمية الموارد البشرية تتضمن التدريب والتعليم والخبرة، والتدريب يركز على إمداد العامل بالكيفية التي يؤدي بها العمل، بينما التعليم من شأنه أن يمد الإنسان بمعلومات ونظريات تفسيرية وتعليمية عامة، تساعد على مواجهة المواقف وحل المشاكل، ومن الضروري أن يتضمن التدريب عنصر التعليم، للجمع بين الجوانب العلمية والتطبيقية، لمواجهة المشاكل في مجال العمل، ويمتاز التعليم بالعمومية والرسمية، ويهدف إلى تحصيل معلومات واسعة حول العمل، كما يشترط في التعليم وجود رغبة المتعلم والقدرة، مع إتاحة الفرصة للعامل، وأن تقدم له التوجيهات اللازمة.

¹ نفس المرجع، ص: 204.

ولأجل تحقيق هذا التناغم يتم وضع برامج تدريبية لرفع مستوى الأداء عند الأفراد، سواء عند تعيينه، أم أثناء العمل، كالدورات التنشيطية، أم عند إدخال وظائف مستحدثة، أم عند تغيير وسائل العمل كالتكنولوجيا المستعملة، ويتضمن التدريب تنمية القدرات والمهارات، وإعطاء كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة، كزيادة المعرفة بالمؤسسة وسياساتها وأهدافها، وزيادة المعرفة بأساليب وأدوات الإنتاج، وكذا تنمية المهارات الفنية المتخصصة، والمهارات القيادية، كما يلجأ التنظيم الإداري إلى عملية التدريب كلما تأكد بأن أداء الموظفين دون المستوى المطلوب، ويلجأ إلى عملية التدريب في الحالات الآتية:

- عند إدخال تغييرات أو التعديلات على محتوى العمل.
 - الدخول في وظائف وأنشطة جديدة.
 - إدخال تكنولوجيا جديدة.
 - في حالة تعيين أفراد جدد.
 - في حالة ترقية أفراد لشغل وظائف أخرى يحتاجون في أدائها إلى تدريب.
- وتحتوي وظيفة التدريب على ثلاثة قرارات هامة:

أ-تحديد الحاجة إلى التدريب: وفيها يتم تحديد الأفراد الذين هم بحاجة للتدريب.

ب-اختيار وتصميم وسيلة التدريب: يجب أن تخضع هذه العملية إلى معايير علمية تقوم على مبادئ تعلم بكيفية تسمح للفرد بأن يتحصل على المهارات والخبرات اللازمة بأكبر كفاءة ممكنة، وبما ييسر إمكانية نقل ما تعلمه الأفراد إلى مجال الممارسة الفعلية بعد انتهاء عملية التدريب.

ج-تقييم برامج التدريب: وفي هذه المرحلة تقييم برامج التدريب بالرجوع إلى دراسة أثر هذه العملية سواء على الإنتاج أم على أداء العامل وسلوكاته وتوجهاته، ويمكن معرفة فاعلية التدريب من خلال ملاحظة ردود أفعال الأفراد الذين تلقوا برامج التدريب، ويمكن ذلك من خلال سبر آرائهم باستمرار استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من برامج التدريب، وعن نقاط القوة والضعف في هذا

البرنامج، كما يمكن معرفة نجاعة التدريب من خلال إجراء اختبارات لقياس مستوى التعلم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد، من خلال معرفة التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة، والمخزون السلوكي لدى الفرد العامل¹.

إن ما يمكن قوله عن دور التدريب كوظيفة من الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية أنه الوسيلة الناجعة والفعالة التي تجسد فعالية التنظيم، من خلال تنمية الموارد البشرية، ورفع قدراتها واكتسابها المهارات اللازمة.

وكما كانت هذه الوظيفة قائمة على أسس علمية سليمة كلما مكنها ذلك من تقليص الهوة بين أداء العامل ومتطلبات الوظيفة بكيفية ترفع من الأداء، وتخلق التناغم داخل التنظيم، وبذلك يحقق التنظيم الأهداف التي يصبو إليها بكفاءة عالية.

3: الحوافز:

تعتبر الإدارة العلمية أول من اكتشف وجود مجموعة من العوامل المحفزة للعمال، وبالتالي إذا ما توافرت فهي تدفعهم إلى رفع مستوى الإنتاج، وكان ينظر للأجر على أساس أنه الحافز الهام في خلق الدافعية للعمل. وبعد ذلك جاءت حركة العلاقات الإنسانية لتكشف نوعاً جديداً من الحوافز، متمثلاً في الحوافز المعنوية، وعرفت الحوافز بأنها: ((مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين))².

فالخصائص النفسية والفسولوجية والاجتماعية للإنسان تدل على وجود جملة من الحاجات يسعى دوماً إلى تحقيقها، ويشار إلى هذه الحاجات باسم الدوافع، وهذه الدوافع هي أساس العمل الإنساني، فهي تعمل على تعزيز الإدارة ومفاعلتها وقدرات الفرد ومهارته. وهذه المفاعلة تؤدي إلى خلق الدافع للعمل، وكلما كانت هناك حوافز فعالة ارتفع مستوى الأداء.

¹ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، د. ط، 1986، ص: 487، 493.
² صلاح الشناوي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية القاهرة، ط ع 1974، ص: 420.

فالدافعية للعمل من أهم العوامل المتفاعلة مع قدرات الفرد، وقد تعددت المداخل والنظريات التي تتناول موضوع الدافعية، فهناك مدرسة العلاقات الإنسانية ممثلة بمدخل الرضا عن العمل كمحرك للدافعية، كما يوجد مدخل ثان وهو القائم على بحوث نظرية التعليم، ويفترض أن الدافعية تعمل وفق مخزون الفرد من الخبرات السابقة، متمثلة في خبرات الثواب والعقاب الخارجيين، والمدخل الثالث ممثل في الدراسات النفسية من خلال منجزات علم النفس الإدراكي أو المعرفي، حيث يفترض أن الدافعية هي نتاج تفاعلات نفسية كامنة داخل الفرد، وسوف نتناول هذه المداخل ببعض التوضيح.

أ/مدخل الرضا عن العمل كمحرك للدافعية:

ويقوم هذا المدخل على الافتراضات التالية:

العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل.

يتحقق الرضا عن العمل لدى الأفراد عندما تكون المنظمة مصدر العوائد والمنافع ذات قيمة عالية بالنسبة للفرد.

يكفي أن يكون الفرد منتسبا للمنظمة حتى يحصل على هذه العوائد والمنافع، وهي ليست مشروطة بنوع الأداء.

الاعتماد على سياسة رفع الروح المعنوية للأفراد كمفتاح لزيادة إنتاجيتهم.

وبعد العديد من الدراسات التجريبية تبين بأن العوائد والمنافع التي تقدم للأفراد بصفة غير مشروطة بنوع الأداء تساهم في جلب الأفراد طالبي العمل إلى المنظمة، وتساعد على إبقائهم فيها، إلا أن أثرها على دافعية الأداء مشكوك فيه.

وقد استنتج الباحثان "برايفلد" و "كروكيت" سنة (1955م) -بعد استعراضهم وتقييمهم للدراسات التجريبية التي تبحث في الروح المعنوية، والرضا عن العمل والأداء- أن الرضا عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعية الأفراد، فقد يكون العامل راض عن عمله من خلال المزايا التي يحصل عليها، وفي نفس الوقت لا يملك دافعية قوية للأداء.

وبناء على دراسة "فروم" سنة (1964م) توصل إلى أن مستوى الأداء يرتفع وتقوى الدافعية للأداء في الحالات التي يرتبط فيها الحصول على العوائد المختلفة بمستوى الأداء بشكل شرطي، أي أن الحصول على العوائد والمزايا المختلفة متوقف على أداء العمل.

ب/ مدخل الخبرات السابقة للثواب والعقاب:

ويركز هذا المدخل على ما يسميه علماء النفس بقانون الأثر أو مبدأ التدعيم، ويقوم على الافتراضات الآتية:

- إذا قام الفرد بعمل معين ثم أتبع هذا العمل بالثواب يزداد احتمال تكرار الفرد لهذا العمل، والعكس في حالة العقاب، حيث يزداد احتمال ترك الفرد للعمل.

- الدافعية التي تكون لدى الفرد للفعل أو الترك تتعلق بالخبرات السابقة للثواب والعقاب.

- تمثل الحوافز الخارجية (الثواب والعقاب) دور المدعم الإيجابي أو السلبي للقيام بالسلوك.

- يتعلم الفرد من خلال هذه الحوافز - (الثواب والعقاب) - انتقاء السلوك اللازم لرفع مستوى أدائه، وتتوقف فاعلية الحوافز على جملة من العوامل هي:

- عدد مرات التدعيم (التحفيز): كلما زاد عدد المرات التي يسلك فيها الفرد سلوكا معيناً ويتم حصوله على حافز كلما زاد احتمال تكراره لهذا السلوك.

- قوة الأثر الذي يتركه الحافز: متمثلاً في قوة الرضا أو اللذة، فكلما زادت لذة الحافز كلما مال الفرد لتكرار نفس السلوك.

- شرطية التدعيم: كلما كان إعطاء الحافز للفرد مشروطاً بسلوك معين كلما زادت فاعلية هذا الحافز كمدعم للسلوك.

ومن النقد الموجه لهذا المدخل كونه ركز على الحوافز الخارجية الناجمة عن البيئة، وأهمل هذا المدخل الاختبارات المتعلقة بإدارة الفرد وتوقعاته وإدراكه، كما أهمل

هذا المدخل بعضا من مصادر الحوافز التي تتعلق بأداء العمل، والكامنة في طبيعة مكوناته، كالوقت المستغرق في العمل، وعدد ونوع الوحدات المنتجة، وسهولة وصعوبة العمل، كل هذه الأمور تؤثر على رضا الفرد عن عمله.

ج/مدخل النظريات المعرفية في الدافعية:

ويرى هذا المدخل عدم إمكان تفسير دافعية الفرد للأداء بالاعتماد على متغيرات التدعيم الخارجي فقط، مما يستوجب دراسة وعي الفرد وأفكاره وتوقعاته، ولذلك يجب تحليل العوامل الكامنة في معرفة إدراك الفرد التي تؤثر في مفاضلته بين بدائل السلوك، وتعتبر نظرية التوقع للعالم "فروم" سنة (1946م) من أهم نظريات هذا المدخل وأحدثها، وترتبط هذه النظرية في صيغتها الأساسية بسلوك الاختيار، وتبين على وجه الخصوص أن الأفراد يبنون استراتيجيات متخلفة لكثير من السلوكات، ثم يبنون إستراتيجية معينة لاعتقادهم أنها الأحسن، كونها تؤدي في نهاية المطاف إلى حصولهم على الحوافز التي يضمنها أداؤهم للعمل، والتي يولونها اهتماما أكبر، كالزيادة في الراتب، والترقية، والتقدم في المكانة، فإذا اعتقد العامل بأن العمل الجاد يزيد في مكانته ويرفع راتبه فإن نظرية التوقع تنتبأ بأن الفرد سيختار هذا السلوك، والذي يعتبر إيجابيا بالنسبة له، وتقوم نظرية التوقع بتشبيد علاقة قائمة بين ثلاثة عوامل أساسية هي:

- الجهد المبذول والمتوقع أن يبذل.
- الأداء المبذول أو المتوقع الحصول عليه.
- الحافز المتوقع الحصول عليه بعد أداء المهمة.

كما يعبر عن هذه النظرية من خلال الفرض:

$$\text{الدافعية لأداء معين} = \text{قوة الجذب} \times \text{التوقع.}$$

وقوة الجذب الكامنة في الحوافز التي يحصل عليها الفرد هي نتاج إلاح الحاجة غير المشبعة لدى الفرد، ومقدار فاعلية هذه الحوافز في إشباع هذه الحاجة. أما قوة الحاجات فهي تتأثر بعاملين هامين هما:

-درجة الحرمان أو مستوى الإشباع: فكلما زادت درجة حرمان الفرد من حاجة معينة كلما زادت قوة الحاجة كموجه لسلوك الفرد ودافعيته.

-قوة المثير: كلما كان الحافز يحمل إثارة قوية للفرد كلما زادت الدافعية للأداء.

كما تختلف الحاجات حسب أهميتها، وحسب درجة إلحاحها وموقعها في سلم الإشباع، والمتعلق بالفطرة الإنسانية في طلب الملذات، وقد قدم "إبرهام مازلو" سنة (1954م) نظرية تحدد مجموع الحاجات الإنسانية وترتيبها، وقد قسمها إلى خمس حاجات ورتبها حسب أهميتها كالآتي:

-الحاجات الفزيولوجيا: وتتضمن الحاجات الأساسية للحياة كالأكل والشرب والجنس...إلخ.

-حاجات الأمان: وتتعلق بحاجة الفرد إلى الراحة النفسية والاطمئنان.

-الحاجات الاجتماعية: وتعني حاجة الفرد للعيش في وسط اجتماعي منسجما مع غيره.

-حاجات التقدير: الفرد بحاجة لأن يكون محل تقدير واحترام من الآخرين ومن نفسه.

- حاجات تحقيق الذات: كذلك فإن للفرد حاجة لتحقيق ذاته من خلال ما يمتلكه من مميزات وقدرات ومهارات، كأن يمارس الأعمال التي يرى بأنها مجال مناسب لاستخدام قدراته.

وقد وضع "مازلو" مجموعة من الافتراضات تحدد كيفية تحقيق هذه الحاجات وهي:

-كلما تم إشباع حاجة دنيا أدى ذلك إلى إثارة الحاجة التالية له حسب الأولوية.

-الحاجة المشبعة لا تقوم بدفع السلوك بل تدفعه الحاجة غير المشبعة، فأفعال الفرد تسعى لإنهاء حالة التوتر الناتجة عن الحاجة غير المشبعة.

-عندما يتجه الفرد إلى تحقيق حاجة في مستوى أعلى هذا يعني أن الحاجة الدنيا مشبعة نسبيا لديه.

-يؤدي النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى-(أكثر أساسية) بعد أن كانت مشبعة نسبيا- إلى تحول الفرد واهتمامه بإشباع الحاجة التي تعلوها مجابها بذلك النقص المفاجئ.

-تتوقف سعادة الفرد على مستوى الحاجة التي استطاع إشباعها، فالذي حقق مستوى أعلى من الحاجات أسعد ممن حقق مستوى أدنى.

-ترتبط الصحة النفسية للأفراد بإشباع المجموعات الخمس من الحاجات¹.

ومن النظريات التي تتناول موضوع الحوافز نجد نظرية "هزمبرج" سنة (1959م) حيث اقترح نظرية اشتهرت بالانتساب إليه، وتسمى بنظرية العاملين، كونها تفترض بأن للفرد حاجات فطرية ينبغي أن تشبع، وهذه الحاجات يمكن تصنيفها إلى مجموعتين:

-حاجات صحية: وهي الحاجات الأساسية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الإنسان، وتتمثل هذه الحاجات في ميدان العمل، والأجر، وظروف العمل، والأمن، وزملاء العمل... الخ.

-حاجات دافعة: وتمثل حاجات أعلى مستوى من الأولى، وهي تميز الإنسان عن باقي الكائنات، وهي مجموع الرغبات الفطرية للنمو في جميع الحالات، حيث تدفع الإنسان إلى تحمل المسؤولية، والبحث عن الاستقلالية، وقبول التحدي الذي يطرح من طرف العمل، وتدعو هذه النظرية إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني، ليحقق دافعا ذاتيا بكيفية تجعلهم يبذلون جهدا كبيرا لأداء أعمالهم بكفاءة وجدية، كما يقترح "هزمبرج" إغناء مراكز العمل، بحيث تصبح جذابة ومغرية للعمل².

ومن خلال تصفحنا للمداخل والنظريات السابقة حول الدافعية والحوافز تبين لنا أن النظرة لمعاملة الموارد البشرية تغيرت من نظرة كلاسيكية إلى نظرة جديدة، من خلال الاستفادة من منجزات العلوم الإنسانية المختلفة، وتوسع لذلك نطاق الحافز من كونها كانت محصورة في الجوانب المادية كالأجر والترقية، إلى الاهتمام أكثر بالجوانب

¹ للمزيد من الإطلاع أنظر: احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 487، 493.
² مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، د.ط، 1992، ص: 106، 107.

المعنوية والمادية معا، وبذلك يمكن تصنيف الحوافز إلى حوافز مادية وأخرى معنوية، ومنها ما هو إيجابي، ومنها ما هو سلبي، فالإيجابية تتمثل في وضع نظام أجور عادل، ومشاركة العمال في الأرباح، وتقديم مساعدات مالية للعمال... إلخ. والسلبية كالخصم من الراتب، والحرمان من العلاوة أو تأخيرها... أما الحوافز المعنوية الإيجابية فتتمثل في اعتراف الإدارة بالمجهود الذي يبذله العامل، وتقديره واحترامه، وإشراك العمال في اتخاذ القرارات الهامة. أما الحوافز المعنوية السلبية فتتمثل في توجيه الإنذارات، والتأديب، والتهديد بالعقاب.

ولقد أخذ موضوع الحوافز أهمية كبيرة في العصر الحديث، حيث اهتم المختصون في علم النفس الصناعي اهتماما كبيرا بالموارد البشرية، من خلال البحث عن السبل الكفيلة لتحفيزها على العمل، لإدراكهم أن الاستعدادات والاتجاهات والميول نحو العمل تمثل أهم المقاييس التي تجعل العامل ناجحا أو فاشلا في مجال عمله.

ولذلك يقوم المختصون في تسيير الموارد بالبحث عن السبل الكفيلة بخلق الدافعية لدى العمال من خلال المراحل التالية:

- «تحديد حجم المواقف التي تحتاج إلى الدفع.
 - إعداد مجموعة من وسائل الدفع (الحوافز).
 - اختيار وتطبيق الدافع المناسب (الحافز الفعال).
 - متابعة نتائج التطبيق¹.
- ومن خلال الحوافز المعمول بها نجد:
- حافز الأجر والراتب: يتقاضى العامل راتبا ثابتا ثابتا لعمله، ويستفيد من أرباح الرأسمالي.
 - حافز ظروف وإمكانيات العمل المادية: تمثل الظروف المناسبة والتي يجب أن تتوفر في مكان العمل.

¹منصور فهمي، مرجع سابق، ص: 351.

- حافظ الدوام وعدد ساعات العمل: وفيه تتناسب ساعات العمل وجهد العامل.
 - حافظ الخدمات المختلفة: (تطبيب، تعليم، مسكن، تعويض، نقل... إلخ)
 - حافظ الترقية والترفيه.
 - حافظ ضمان واستمرار الوظيفة.
 - حافظ العلاقات مع الزملاء والرؤساء.
- وكل هذه الحوافز تساهم في زيادة الإنتاج، وانسجام العامل مع الوظيفة التي يعمل بها، وتجعله راضيا عن عمله.

4-الخدمة الاجتماعية:

ومن خلالها يتولى القائمون على شؤون الموارد البشرية داخل التنظيم الإداري توفير جملة من الخدمات المختلفة، متمثلة في الخدمات الصحية، والغذائية، والتعليمية، والاجتماعية، والسكنية، والاقتصادية وغيرها. ويسعى نسق تسيير الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة العليا للتنظيم من خلال هذه الخدمات إلى تحقيق هدفين جوهريين، يعكسان أهم الخدمات في خلق التناسق داخل التنظيم الإداري، ورفع الروح المعنوية للعمال هما:

-تحقيق أعلى كفاية إنتاجية من العمل البشري: من خلال اتخاذ هذه الخدمات كحوافز تثمر لدى العمال الدافعية للعمل، وترفع روحهم المعنوية.

-العمل على إسعاد ورضا الأفراد العاملين أنفسهم: وفي حقيقة الأمر لا يوجد أي تعارض بين هذين الهدفين، فكل منهما مكمل للآخر، والهدف الثاني يؤدي إلى الهدف الأول، حيث إن الاهتمام بالفرد العامل وإشعاره بالأهمية والأمن يعكس في النهاية زيادة في الإنتاج، ورفعاً للروح المعنوية، ما دام هذا الاهتمام قائماً على أسس موضوعية وعلمية مدروسة ومتخصصة.

ومن هذه الخدمات ما هو مطلوب قانوناً. كالتأمين الاجتماعي، وتعويضات العاملين، وتعويضات البطالة، وتعويضات العجز.

ومنها ما هو مرتبط بالمعاشات، كتأمين المعاش، والمعاش المبكر، والمعاش نتيجة العجز، ومنها ما هو مرتبط بالتأمين، كالتأمين الصحي، والتأمين ضد الحوادث، والتأمين

على الحياة ضد العجز، وهناك خدمات تتعلق بالدفع للوقت دون عمل. كالإجازات، والعطل الرسمية، والإجازات المرضية، والإجازات الاعتيادية، والإجازات العارضة... وهناك خدمات أخرى كتقديم وجبات غذائية، وتحمل التنظيم لتكاليف تنقل العمال، وتوفير بعض التسهيلات الترفيهية¹.

كما يمكن تصنيف الخدمات الاجتماعية إلى:

-خدمات صحية: وتعني ضمان صحة العمال البدنية والعضلية، من خلال توفير الطبيب والأدوية ووسائل الوقاية من حوادث العمل، كما تهدف الخدمة الصحية إلى تحسين البيئة التي يعمل بها العامل، والعناية بحالات المرض والحوادث.

-الخدمة الغذائية: ويتم من خلالها توفير الغذاء الصحي واللازم، بهدف وقاية العمال من أمراض سوء التغذية، من خلال تمكين العمال من الاستفادة من وجبات غذائية بأسعار منخفضة، ويكون ذلك بإنشاء مطعم داخل التنظيم.

-الخدمة التعليمية والثقافية: ومن خلالها يتم رفع المستوى الثقافي التعليمي للعمال، وتوعيتهم بأهداف التنظيم، وواجباتهم وحقوقهم، ويوفر التعليم سهولة التعامل مع العمال، وتفهمهم لظروف التنظيم، والأزمات التي يمر بها، كما أن العامل المتعلم يتعامل مع المشاكل التي تواجهه بطريقة مرنة، عكس العامل غير الواعي.

-الرعاية الاقتصادية: ومن خلالها يقدم التنظيم مساعدة معنوية من خلال مشاركته في حل مشاكله الخاصة، وذلك بالنصح والتوجيه، وغالبا ما يقوم بهذه المهمة الأخصائي الاجتماعي.

-الرعاية الترفيهية: وتتم من خلال تنظيم وقت العامل داخل وخارج المؤسسة، كإنشاء جمعيات خاصة، من أندية، ومكتبات، وساحات رياضية، وإقامة أنشطة رياضية، وحفلات ترفيهية.

¹راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص:328.

توفير النقل والسكن: من الواجب على التنظيم أن يراعي بعد المسافة بين سكن العامل ومكان عمله، ويساهم في مساعدته على التنقل، بتوفير وسائل خاصة بالعمال، كما أن سوء السكن يؤثر على الحالة النفسية للعمال، ولذلك يجب على التنظيم المساهمة في إسكان العمال في مساكن ملائمة، وقريبة من مكان العمل ما أمكن ذلك.

وبذلك تمثل الخدمات السالفة الذكر أهم الأشياء التي توفرها المؤسسات والتنظيمات للعمال، غير أن هذه الخدمات السالفة الذكر أهم الأشياء التي توفرها من تنظيم لآخر، ومن مجتمع لآخر، حسب الحالة المادية التي يعيشها المجتمع، فالمجتمعات التي تعيش في رفاهية مادية تتمكن بسهولة من تحقيق هذه الخدمات، وتتجاوزها إلى أحسن منها، غير أن المجتمعات التي تعيش حالة الفقر المدقع يصعب عليها توفير مثل هذه الخدمات، ومن حق العمال الذين ينتمون إلى تنظيمات تحقق مستويات عالية من الإنتاج أن يستفيدوا منها، لأن استفادتهم منها حق مشروع، كما تعزز استفادتهم منها من رفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي يضاعفون من رفع مستوى الإنتاج.

الفصل الثالث

تنمية وتسيير ا لموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية
من التسيير الذاتي إلى الخصوصية

تمهيد.

أولاً: مرحلة التسيير الذاتي.

ثانياً: مرحلة الاتجاه نحو الاشتراكية.

ثالثاً: مرحلة العزوف عن الاشتراكية.

رابعاً: مرحلة الاتجاه نحو الخصوصية.

خاتمة.

تمهيد:

نتناول في هذا العنصر أهم المراحل التي مر بها التنظيم الإداري الجزائري في المجال الصناعي، مركزين في ذلك على القطاع العام باعتباره العمود الفقري للاقتصاد الوطني، إذ إنه الواجهة الحقيقية التي تترسم عليها الصورة النهائية للسياسة التنموية الوطنية، فقد سعت الجزائر عشية الاستقلال إلى بناء اقتصاد وطني يتسم بالاستقلالية بما يسمح لها بالولوج إلى مجال المنافسة الاقتصادية وتكسير قيود التبعية، فقد مر التنظيم الإداري الجزائري للمؤسسة العمومية بعدة مراحل، وسوف نحاول رصد موقع تسيير الموارد البشرية في التنظيم الإداري وفقا لتغير هذه المراحل، بدءا بالأزمة التي خلفها رحيل الاستعمار الفرنسي عشية الاستقلال في 05 جويلية 1962م وما انجر عنها من مشاكل إدارية متمثلة في ندرة الموارد البشرية المؤهلة في المجال الصناعي مع غياب سياسة واضحة المعالم من قبل الدولة، فيما يخص تسيير الأزمة الاقتصادية، وفقدان تصور فعال لإعطاء نموذج تنظيمي إداري يعمل على تسيير شؤون البلاد. كل ذلك نتيجة غياب الأطارات القادرة على تسيير شؤون المؤسسات التي خلفها الاستعمار، و كنتيجة لاحتكار المعمرين الفرنسيين لأهم الوظائف الإدارية والتسييرية إبان الاحتلال، ومن مخاض هذه الأزمة تولدت أول مرحلة من مراحل التنظيم الإداري بالجزائر وهي مرحلة التسيير الذاتي.

أولا /مرحلة التسيير الذاتي:

بعد الاستقلال مباشرة ظهرت حركة عمالية عفوية استهدفت السيطرة على وسائل الإنتاج التي هجرت بعد خروج المعمرين، وشكلت هذه المرحلة مشروعا جديدا طرح على الساحة السياسية، تمثل في اختيار الحركة العمالية للنمو الاشتراكي القائم على التسيير الذاتي، غير أن هذا التوجه لم يكن تجسيدا لسياسة مخططة تم التنظير لها بقدر ما كان استجابة عفوية وثورية تحمل من الدلالة الرمزية ما يعبر عن رغبة العامل الجزائري في استكمال نيل استقلاله بتكسير علاقات العمل المبنية على الاستغلال والاضطهاد، وانتقاله من حالة العبد المنتج إلى المالك السيد والمنتج في آن واحد.

حيث شهدت الجزائر في العقد الأول بعد استقلالها فراغا قانونيا وتنظيميا فيما يتعلق بعلاقات العمل مما استدعى تدخل الدولة بإصدار قانون يقضي بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية إلا ما تعارض منها مع السيادة الوطنية. انتظارا لوضع قوانين وتنظيمات جزائرية.¹

احمية سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري -علاقات العمل الفردية-، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، 1992¹ ، ص ص: (24-25).

وفي مارس 1963، تم تركيز سياسة التسيير الذاتي من قبل السلطة السياسية، والتي تقضي بتشكيل هيئات يتم من خلالها تنظيم عملية العمل داخل المؤسسات المسيرة ذاتيا تمثلت في مجلس العمال، والجمعية العامة للعمال، ولجنة التسيير الذاتي، والمدير.

ويعرف " فهمي منصور " التسيير الذاتي بالجزائر أنه: « قيام العاملين في المزارع أو في المصنع بإدارة الوحدة، وذلك بواسطة أجهزة منتخبة بين العاملين ، على اعتبار أن الوحدة الإنتاجية ملكية جماعية للعاملين بها، ولا يمكن أن تكون ملكية شخصية لأي فرد أو أي مجموعة من العاملين، كما أنه من حق العاملين في الوحدة الاستفادة من ثمراتها»¹ فيما يطلق الدكتور " عبد اللطيف بن أشنهو " على المرحلة الممتدة من 1962 إلى 1966 بمرحلة الانتظار، حيث امتازت بضعف التدابير الاقتصادية وتأرجحها ، فمس التسيير الذاتي الصناعي في سنة 1964 ما يعادل 330 مؤسسة صغيرة الحجم، وقدر عدد الموارد البشرية التي تشتغل بهذه المؤسسات بـ : 3000 عامل، حيث أن الشركات الأجنبية كبيرة الحجم لم تغادر الجزائر بعد الاستقلال وحافظت على ممتلكاتها. فيما مثلت 330 مؤسسة صغيرة الحجم ممتلكات الفرنسيين الذين هجروا منشآتهم عند الاستقلال.²

فقبل الاستقلال كان عدد المؤسسات في القطاع الصناعي يقدر بـ : 1586 مؤسسة يشغلها ما يقارب 96405 عامل، من بينهم نسبة 62.70 % من الجزائريين ، بمعدل متوسط قدرت نسبته 60.78 % عاملا في المؤسسة الواحدة.³

إن رحيل أكثر من أربعة أخماس المستوطنين الذين كان منهم عدد كبير من ذوي المهارات خلف خلا ودمارا في الاقتصاد مما أدى إلى إبطاء معدلات النمو، كما أثر في الناتج القومي إذ انخفض هذا الأخير بنحو الثلث عما كان عليه. فحوالي 95 % من المستوطنين الأوربيين الذين يمثلون رجال الأعمال والفنيين والإداريين والمعلمين والأطباء والعمال المهرة غادروا البلاد وأغلقت المصانع والمزارع والحوانيت مما ترك 75 % من السكان عاطلين عن العمل.⁴

¹ لوكيل الهاشمي، بغلول زهير : "القيادة الإدارية للمؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 07، 1996، صص: (35، 36).

عبد اللطيف بن أشنهو : التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 1982، ص: 26.

^{3*} Nacib Redjem : industrialisation et système éducatif Algérien. Office des publications universitaires. Alger. 1986. p18.

⁴ علي غربي : " واقع التنمية في الجزائر -دراسة سيكولوجية للصراع الصناعي-، الأزمة الجزائرية الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط3، 1999، ص: 368.

وفي ظل النزاع السياسي بين أبناء الوطن الواحد وحب الظهور على مستوى القيادة و كل ما تحمله هذه المرحلة من التناقضات المستمدة من تناقضات الثورة التحريرية، مع تكديس ونزوح معظم القوى البشرية إلى المدن، حيث انتقلت البورجوازية الصغيرة من الأرياف إلى المدن واستولت على القطاعات الإنتاجية، وشغلت مناصب هامة في القطاع الصناعي دون سابق خبرة، واستمرت الحالة على هذه الوتيرة إلى غاية 1966م حيث كانت تتعايش في ظل هذه المرحلة أربع أنواع من المؤسسات، وهي: المؤسسة المسيرة ذاتيا، ومؤسسات القطاع الأجنبي الخاص؛ ممثلا في المؤسسات الفرنسية ومتعددة الجنسيات، وقطاع خاص يملكه الجزائريون وأخيرا قطاع الدولة؛ والذي هو في طور التكوين وقد تطور التشغيل الصناعي خلال هذه المرحلة، بنقص عدد العمال الأجانب بعد سنة 1960م وزيادة العمال الجزائريين حتى سنة 1966.¹

وفي نفس المرحلة اتسع عدد العمال بالقاعدة حيث بلغ 28348 عاملا يدويا، أي ما يعادل 45.5% من مجموع العمال الجزائريين، فيما تقدر نسبة الأجانب ب: 47.1% وجلهم من العمال المؤهلين والمتخصصين، ومنهم نسبة 21.6% من العمال اليدويين.

أما نسبة العمال المؤهلين في القطاع المسير ذاتيا فتقدر ب: 15.1% وتصل إلى 17.6% في القطاع الخاص، ونسبة 12.4% في القطاع العمومي، والجزء الأكبر من العمال الجزائريين يوجد ضمن صنف مستخدمي المصالح الذي يشغل لوحده 42%، بينما لا يتجاوز التقنيون (الإطارات التقنية) نسبة 2.4%، فيما تشكل الإطارات التقنية والإدارية معا نسبة 17% من مجموع الموظفين الجزائريين.²

إذ نجد في القطاع المسير ذاتيا نسبة 35% للذين لا تأهيل لهم، وتصل هذه النسبة في القطاع العمومي 44% وتصل إلى 53% في القطاع الخاص، وتدخل هذه النسب على التوالي في إطار صنف مستخدمي الخدمات؛ كالمراقبين، والحراس وما شابههم، وعمال الشحن، والسائقين، والشغليات.³

ومن المعطيات السابقة الذكر يتبين لنا بأن مرحلة التسيير الذاتي هي مرحلة مليئة بالإضطرابات والفوضى، وذلك راجع لغياب الموارد البشرية ذات الكفاءة، مع انعدام التخطيط والتنظيم وغياب آليات الرقابة والتوجيه، رغم ما كانت تحمله هذه السياسة من شعارات تحفيزية من خلال مشاركة العمال في التسيير. مع إيجاد مناصب شغل لكل

سفير ناجي : محاولات في التحليل الاجتماعي - التشغيل، الصناعة والتنمية - ، ترجمة الأزهر بوغنيور، ديوان المطبوعات الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، دط، الجزائر، دت، ج2، ص: 180 ،
²المرجع السابق:ص:180
³المرجع السابق:ص: 181 .

جزائري قادر على العمل دون سابق شرط ولا قيد «ومهما كانت قدرة التسيير الذاتي على الاستمرار فإنه في بدايته الأولى يعتبر من أهم الوسائل الهجومية لمواجهة توسع البورجوازية والحد من هيمنتها المطلقة التي كانت ستؤثر حتما في القاعدة العمالية العريضة»¹.

وبدأت تجربة التسيير الذاتي تنحسر شيئا فشيئا، إذ عجزت المؤسسات على إدارة شؤونها الاجتماعية والاقتصادية أمام ضعف الموارد البشرية وما تميزت به من نقص الكفاءة والخبرة في المجال الصناعي كما صادفت المؤسسات المسيرة ذاتيا مشاكل تتعلق بالتمويل والتسويق، وبدأ تناقص العمالة في القطاع الصناعي المسير ذاتيا بدءا من سنة 1969م إلى غاية 1973م. لما كان يعانيه هذا القطاع من مشاكل متعدد كانهدام رؤوس الأموال، وظهور منافسة القطاع الخاص، كما كان يشكو هذا القطاع من بيروقراطية الإدارة الوصية، والخلط بين الوظيفة الاقتصادية والسياسية للمؤسسة المسيرة ذاتيا مما أدى إلى إضعاف حماس العمال، وضعف من مستوى تجنيدهم، بدءا من سنة 1969م إذ بلغت نسبة العمال في هذا القطاع 12.8% لتتنصر هذه النسبة إلى 4.7% في سنة 1973، فيما توجهت سياسة الدولة خلال سنة 1967 نحو الاقتصاد المخطط، القائم على سياسة ثنائية الأبعاد، تمثل بعدها الأول في بناء قاعدة اقتصادية من خلال سياسة نقل التكنولوجيا، وتمثل البعد الثاني في بناء مؤسسات اقتصادية قائمة على علاقات عمل ذات طابع اشتراكي².

ثانيا: مرحلة الاتجاه نحو الاشتراكية:

مثلت سنة 1965 بمجريات أحداثها نقطة الانطلاقات في بناء استراتيجية تنموية صيغت خلالها الأهداف في شكل خطط تنموية موجهة للتطبيق على صعيدين هما: التوسع في عملية التأميم للاحتكارات الأجنبية، وبعث مؤسسات بديلة عن هذه الاحتكارات، ويتم ذلك من خلال القضاء على التبعية بتشديد قطاع صناعي قوي، يضطلع بإنتاج الصناعة المصنعة، من خلال استغلال الثروات الوطنية التي تزخر بها البلاد، والقضاء على التبعية، فيما اعتبرت المؤسسة الوطنية العمومية أداة لتطبيق التنمية الوطنية³.

وقد عرض الميثاق الوطني للاستفتاء الشعبي يوم 19 نوفمبر 1976م والذي يحمل بين طياته نموذجا للتنمية المستمدة من نظرية "الصناعة المصنعة ووصفت الاستراتيجية الجزائرية للتنمية في الميثاق الوطني كمجهود لربط الصلات بين مختلف

¹ علي غربي: مرجع سابق، ص: 368 .

² عبد اللطيف بن أشنهو: مرجع سابق، ص: 28 .

³ أحمد طرطار : الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 1993، ص: 116

فروع الإنتاج، قصد تعزيز المبادلات الصناعية، فيما كان الدستور الذي اقترحه جبهة التحرير الوطني والذي تمت المصادقة عليه باستفتاء شعبي يوم 19 نوفمبر 1971م، يؤكد النموذج الاشتراكي للتنمية، والذي يهدف إلى تجسيد الاستقلال الوطني، وتحقيق الرفاهية، ومحاربة استغلال الإنسان لأخيه الإنسان، وملكية الدولة لوسائل الإنتاج والاحتكار التجاري، وفي ميثاق التسيير الاشتراكي الصادر في 16 نوفمبر 1971م تتولى الشركات الوطنية مهمة إنجاز البرنامج القطاعي، وأهم هذه الشركات: "الشركة الوطنية سوناطراك" والتي تعمل في مجال المحروقات، و"الشركة الوطنية للحديد والصلب" و"الشركة الوطنية سوناكوم" وتعمل في مجال تركيب الآلات الميكانيكية.

فيما نص ميثاق التسيير الاشتراكي على عملية التحول نحو الاشتراكية، حيث أصبح واجبا على العمال أن يتعلموا مراقبة وتسيير المؤسسة العمومية، وتتم مشاركتهم في التسيير من خلال انتخاب ممثلين عنهم في الجمعية العامة، وفي اللجان الدائمة، وفي مجلس الإدارة.¹

وفي ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ومن خلال المخططات التنموية زادت ظاهرة استيراد التكنولوجيا الصناعية، من خلال العقود المبرمة مع الدول الأجنبية في مختلف مجالات الصناعة، وتحدد هذه العقود اتفاقات وتعهدات الدولة الشريكة فيما يخص كيفية إنجاز المشاريع والمدة الزمنية التي يستغرقها الإنجاز كما أخذت هذه العقود أشكالا مختلفة، وتم إنجازها في ظل المخططات التنموية المتعددة: ابتداء بالمخطط الثلاثي سنة (1967م-1969م)، والذي يعتبر مخططا تجريبيا، ثم المخطط الرباعي الأول سنة (1970م-1973م)، يليه المخطط الرباعي الثاني سنة (1974م-1977م)، وهذان الأخيران شكلا القاعدة الفعلية لعملية التصنيع والتنمية الاقتصادية. ومن خلال العقود المبرمة تتدخل الدولة المتعاقد معها بتقديم المساعدات الفنية المختلفة، ففي عقود تسليم المفتاح باليد يكون المقاول الأجنبي مسؤولا على كل جوانب المشروع، كالتنظيم والتخطيط الهندسي، وطرق التصنيع التي تتطلبها عملية الإنتاج، وفي مجال الموارد البشرية يشار في ظل هذا النوع من العقود إلى تعهد المقاول باستقبال الموظفين المدربين، أو الذين هم في طور التدريب والتابعين للزبون، بإدماجهم ضمن فرق العمل مع السماح لهم بالمشاركة في عمليات بدء التشغيل، رغم أن التدريب في هذا النوع من العقود لا يحظى بوضع رسمي في الشروط المتعلقة ببناء وتشغيل المصنع، كما تنص

¹ جمال الدين لعويصات التنمية الصناعية في الجزائر، ترجمة الصديق سعدي، ديوان المطبوعات الجامعية، دط: الجزائر، 1986 م ص :
ص(20، 21)

هذه العقود على مسؤولية المقاول على بدء تشغيل المصنع مع تعهده بتقديم مساعدة تقنية طويلة الأجل¹.

كما يوجد شكل آخر من العقود متمثلا في "عقود المصانع المهيأة للتشغيل"، حيث تضمنت هذه العقود تدريب المقاول للعمال، وتنص على أن المقاول يقوم بتدريب فريق جزائري من الموظفين المختصين بالاختبارات والمراقبة، والذين سيصبحون جزءا من قسم التدريب عندما يدخل المصنع طور العمل، بحيث يتحمل المقاول مسؤولية تدريب كل العمال والموظفين الموجودين بالمصنع إلى مستوى الموظفين الموجودين في البلد المورد، مع توسيع هذه العملية بإنشاء قسم للتدريب، وخلافا لعقود للمفتاح باليد يضمن هذا النوع من العقود مسؤولية المقاول على تنظيم الإنتاج وإدارة المصنع، وتشمل هذه المسؤولية الإدارة العامة للموظفين، والدراسات الخاصة بالإنتاج، وتصميم إجراءات السلامة وتطبيقها مع إدارة الإنتاج، وتنظيم الصيانة، وتبلغ هذه المسؤولية ذروتها في فترة الإدارة الأولية بإبراز مدى أداء المصنع من وجهة النظر الاقتصادية والتقنية، للتدليل على أنه يعمل بكفاءة، ويحقق مستوى الإنتاج المسطر، وذلك بالاعتماد على الموارد البشرية الجزائرية من الموظفين الذين تم تدريبهم لهذا الغرض، ويتم تحقيق ذلك من خلال إنتاج 95% من الإنتاج المقرر لمدة شهرين ودون انقطاع، كما تنص العقود على استمرار المساعدة الفنية طويلة الأجل، وتقوم هذه العقود على مبدئين هما: التركيز على الأجال المحددة المسايرة للمخططات التنموية، والمبدأ الثاني يركز على الوصول إلى حجم الإنتاج المتفق عليه².

وفي ظل سياسة المخططات التنموية ما بين 1968م و1973م بين توزيع مستويات المهارة للموارد البشرية، توظيف عمال من ذوي المهارات مع إنشاء برامج تدريبية لتكوين آخرين؛ ففي القطاع العام انخفضت نسبة العمال غير المهرة، غير أنها ارتفعت كثيرا في القطاع الخاص، مما يوضح حجم النشاط الذي يتطلب يدا عاملة كثيرة غير مؤهلة في هذا الأخير، حيث ارتفعت نسبة المستخدمين الماهرين وذوي المهارات العالية في القطاع العام من 34.4% إلى 42.6%، وانخفضت في القطاع الخاص.

وارتفعت نسبة ملاحظي العمال وصغار الموظفين والإداريين في القطاع العام من 9.6% إلى 11% وانخفضت هذه النسبة في القطاع الخاص من 10.4% إلى 05%، ويرجع كل ذلك لتأثر القطاع الخاص بعمليات التأميم ونقل فروع الصناعة الأكثر تقنية إلى القطاع العام، كما صاحب هذا الاتجاه العام نحو مستويات المهارة عددا لا بأس

عبد اللطيف بن أشنهر: "المؤسسات الأجنبية ونقل التكنولوجيا إلى الاقتصاد الجزائري" السياسات التكنولوجية في الأقطار العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 1985، صص: (143-144).
² المرجع السابق نفس المكان.

به من العمال الأجانب من ذوي المهارات التي تفوق المستوى المتوسط حيث بلغت نسبتهم 1.9 % من مجموع القوى العاملة.¹

وفيما يتعلق ببنية المهارات وتطورها خلال مرحلة تنفيذ المخططات في الصناعة بمجملها، ومن حدود سنة 1968م إلى غاية 1977م:

سجل نقص في الإطارات وضعف شديد في بنية العمالة الصناعية ففي "سوناطراك" مثلا كانت نسبة الإطارات لسنة 1968م تقدر بـ : 4.5 % فيما بلغت في سنة 187م نسبة 5.9 % فقط، وهذا ما استدعى اللجوء إلى المعونة الأجنبية، حيث مثلت عام 1978م نسبة تقدر بـ : 58 % من إطارات المؤسسة.²

وقد تطورت بنية العمالة في قطاع الصناعة الخفيفة من سنة 1969م إلى غاية سنة 1978م حيث ضعف مستوى تجنيد الموارد البشرية في قطاع الصناعة الخفيفة، فسجل ندرة الإطارات وأصحاب التأهيل العالي، وغياب نسب معقولة بالمقارنة مع سابقتها- من الإطارات المتوسطة، وتبقى النسبة الأكبر -خلال هذه المدة- مقتصرة على العمال التنفيذيين، وفي خلال سنة 1977م لوحظ بأن هناك تقلصا لسلم الأجور والمرتبات، بالإضافة إلى وجود تراجع جوهري لمكانة العمال المؤهلين في سلم المرتبات، وهو ما يشكل عقبة أمام معركة ربح الإنتاج، كما أن هناك تسارعا في ارتفاع الأسعار مما أفسد القدرة الشرائية للعمال المؤهلين³،

كما أن سياسة التصنيع المنتهجة تركت آثارا خلفت جملة من المشاكل على صعيد العمالة، تمثلت في :

تعدد مستويات الكفاءة المطلوبة في مختلف مراحل تصميم المشروع، إذ إن عملية تصميم المشروع وتنفيذه وتشغيله تتطلب مستويات عالية ومتنوعة من الكفاءة. افتقار كلي أو جزئي للعناصر البشرية القادرة على القيام بعملية التصنيع الواسعة والمتسارعة في آن واحد، وهذا ما أدى إلى اللجوء الدولة الجزائرية إلى استيراد العمالة في شكل بيوت الخبرة الاستشارية والهندية، وطلب المساعدة الفنية.⁴ وفي ظل مرحلة التسيير الاشتراكي نلاحظ تطور الاستثمارات العمومية، حيث ارتفع معدل الاستثمار من 35 % سنة 1970م إلى 46 % بين عامي 1978م و 1979م، وكانت النسبة الأكبر من هذه الاستثمارات موجهة إلى المجال الصناعي، حيث بلغت في الفترة نفسها ما يعادل 78 %، ورغم هذه الإنجازات فقد تمخض عن الفترة الممتدة من

¹ عبد اللطيف بن أشنهو ، المرجع السابق: ص ص: (163، 164).
² عبد اللطيف بن أشنهو التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980) المرجع السابق: ص ص: (143 ، 149)
³ عبد اللطيف بن أشنهو نفس المرجع السابق ، ص ص: (117، 118) .
⁴ فاطمة أفريجة : " السياسة التكنولوجية وأثرها على العمالة في الجزائر" ، السياسة التكنولوجية في الأقطار العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 1985، ص: 217.

1969م إلى 1980م جملة من المظاهر المرضية، والتي مست المؤسسة الاشتراكية الصناعية، منها التأخر في إنجاز المشاريع، وتفشي البيروقراطية في الإدارة المركزية على مستوى الوحدات الصناعية، مما أدى إلى ضعف أداء المؤسسات، ومن أسباب إضعاف المؤسسة نذكر أيضا :

الإفراط في مركزية التسيير، وعدم مسايرة التمويل الإداري للأهداف المخططة. ارتفاع مصاريف المستخدمين، والتي تمتص من 40% إلى 90% من نفقات الاستغلال.

الحجم الكبير للمجمعات الصناعية، والذي أسهم في تفشي البيروقراطية في اتخاذ القرارات.

عدم توفر سياسة واضحة المعالم لتجنيد القدر الكافي من الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة، والقادرة على احتواء المظاهر الناجمة عن عملية التصنيع، وخاصة في جانبها الإداري والتسييري.

تهميش القطاع الفلاحي مما زاد من معدلات استيراد المواد الغذائية بمعدل 2.5 مليار سنويا.¹

كما يمكننا التذليل على واقع تسيير الموارد البشرية في عهد التسيير الاشتراكي من خلال مؤشرات رقمية تحدد وتيرة الإضرابات خلال هذه المرحلة، حيث بلغت النسبة المئوية للمضربين من الطبقة العاملة في الصناعة الجزائرية خلال سنة 1969م نسبة 05% فيما ارتفعت هذه النسبة سنة 1972م إلى 07% وبلغت سنة 1977م 11%

كما أن الأرقام تدل على أن نسبة 2.7% من هذه الإضرابات وقعت في القطاع العام خلال سنة 1969م وارتفعت إلى 15.7% في سنة 1980م وإلى 70% سنة 1983م ووصلت إلى غاية 65% سنة 1990م.

ونلاحظ أنه رغم الشروع في تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات منذ سنة 1971م إلا أن نسبة الإضرابات ظلت ترتفع، ولم تقتصر هذه الإضرابات على المراكز الصناعية الفرعية، كما أنه لم تكن كل هذه الإضرابات مدعمة من طرف الاتحاد العام للعمال الجزائريين، أو حتى الفروع النقابية، فرغم معارضة النقابة لأغلب هذه الإضرابات لكن ذلك لم يحل دون قيامها.²

ومن الأسباب التي أدت إلى هذه الإضرابات نجد : التأخير في دفع الأجور، ظروف العمال، التسريجات الفردية والجماعية، ممارسة الحق النقابي، العلاقات المهنية السيئة، عدم صلاحية تمثيل العمال، وأسباب أخرى، حيث نجد أن نسبة 38.4%

عبد الله بن دعيدة : "التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية"، الإصلاحات الاقتصادية و سياسة الخصوصية في البلدان العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، المركز الوطني للتحليل والدراسات الخاصة بالتخطيط، ط1، الجزائر، 1999، صص: (357-359).

² راجع : علي غربي : مرجع سابق، صص: (350-353).

من الإضرابات كان سببها يتمحور حول تحديد الأجور، ونسبة 30% منها راجعه لتماطل المؤسسات في دفعها لأجور العمال، أما عن ظروف العمل فنجد نسبة 15% من الإضرابات كانت لهذا السبب، فيما تقدر نسبة الإضرابات بسبب التسريح الفردي والجماعي للعمال ب: 5.7% ، ونسبة أخرى تقدر ب: 3.1% تتعلق بمطالبة العمال ممارسة الحق النقابي، فيما ترجع نسبة 1.5% إلى العلاقات المهنية السيئة، ونسبة 01% تتعلق بعدم صلاحية تمثيل منتخب العمال، فيما تمثل نسبة 5.3% مجموعة من الأسباب المتفرقة، فيما مست البطالة شرائح واسعة من الطبقة العاملة، حيث بلغت نسبتها سنة 1984م 16.4% لتصل إلى نسبة 17.4% سنة 1985م.¹

كما شهدت المؤسسة العمومية الصناعية مجموعة كبيرة من الإضرابات تمحورت هي الأخرى حول نفس الأسباب، وقامت لأجل نفس المطالب، مما يدل على الوضعية المزرية للمؤسسات وعجزها عن تصريف مواردها البشرية، وكل ذلك راجع للممارسات البيروقراطية المرضية، مما حال دون التطبيق الحقيقي لمبادئ التسيير الاشتراكي، ووجود تناقضات عديدة في فهم النصوص القانونية.²

ثالثا: مرحلة العزوف عن الاشتراكية :

شهدت هذه المرحلة تراجعا في السياسات الصناعية وبداية الإصلاحات الاقتصادية، فبعد ما يسمى بمرحلة "الاستراحة" (1979م-1980م)، برزت فكرة إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات العمومية، وتم العدول عن النمو الكبير للقطاع الصناعي المتكون الصناعات الثقيلة نتيجة ما لحق القطاع الوطني من سلبيات المرحلة السابقة (مرحلة التسيير الاشتراكي).

حيث أن من مميزات المرحلة السابقة بروز عدة شركات وطنية ذات حجم كبير تجسيدا لأحد مبادئ الاقتصاد الاشتراكي، المسجد بدوره لمنطق التسيير المركزي، مما دفع بالمؤسسة الاقتصادية أن تقوم بجملة من الوظائف السياسية والاجتماعية على حساب الوظيفة الاقتصادية. وبالتالي توجب اللجوء إلى سياسة بديلة تمثلت في إعادة الهيكلة لهذه المؤسسات وتجزئتها إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم لتمكين المسيرين من التحكم فيها، وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية.³

¹ علي غربي المرجع السابق : ص ص (350 ، 353)

² علي غربي : نفس المكان.

السعيد أوكيل وآخرون : استقلالية المؤسسات العمومية والاقتصادية -تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي-، ديوان

³، المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 1999، ص ص: (6، 8)

1 : إعادة الهيكلة:

وقد تمت سياسة إعادة الهيكلة على مرحلتين : إعادة الهيكلة العضوية للشركات الوطنية، حيث تضاعف عددها مرات عديدة، وحولت أسماؤها إلى مؤسسات عمومية.

ثم إعادة الهيكلة المالية لتتمكن المؤسسات العمومية من الانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية، وتهدف إعادة الهيكلة إلى :

التخلص من المركزية البيروقراطية التي تعرقل سير المؤسسة وتقتل روح المبادرة والإبداع.

تحميل مسيري هذه المؤسسات النتائج التي تحصل عليها مؤسساتهم.
التخلص من نموذج التنمية المركزية والذي كلف الدولة مبالغ ضخمة في مرحلة السبعينيات¹.

غير أن سياسة إعادة الهيكلة التي جاءت في بداية الثمانينات فشلت في جعل المؤسسات العمومية تحقق الأهداف المسطرة ويرى بعض الباحثين بأن الحجم الكبير للمؤسسات العمومية ليس هو العامل الوحيد في فشلها، بل توجد هناك عوامل كثيرة أدت إلى فشل المؤسسة العمومية وفشل سياسة إعادة الهيكلة وعلى رأس هذه الأسباب ضعف طريقة التسيير وخاصة عملية اتخاذ القرارات وكيفية اختيار مسيري هذه المؤسسات، ويندر تحت هذه الأسباب أيضا ما يلي :

عدم الاستخدام الأمثل لموارد وطاقات هذه المؤسسات إذ أن استخدامه لم يكن استخداما عقلانيا يراعي الجوانب الاقتصادية بل كان استخدامها ذات طابع سياسي واجتماعي كتوزيع الأرباح والمؤسسة في حالة خسارة مما أدى إلى تآكل الموارد المالية للمؤسسات.

غياب التنسيق والتكامل بين المؤسسات العمومية وعدم احترام آجال العقود المبرمة بينها.

غياب الإطار المسيرة في مناصب اتخاذ القرارات.

غياب المنافسة.

في حين ارتفع عدد المؤسسات في هذه المرحلة من 100 شركة وطنية إلى حوالي 460 مؤسسة عمومية اقتصادية وتمت إعادة الهيكلة على أساس جملة من المعايير أهمها التخصص -التقسيم الجغرافي- التقسيم حسب وجود المركز الرئيسي.

وفرض هذا التقييم على الدولة القيام بإعادة الهيكلة المالية، ومساعدة المؤسسات المهيكلة على مواصلة نشاطها الاقتصادي ثم إلزامها بالنتائج، وضرورة الاعتماد على النفس لأن الدولة لا تستطيع الاستمرار في تمويل عجزها.

¹السعيد أوكيل وآخرون : المرجع السابق:ص: (55، 57)

غير أن سياسة إعادة الهيكلة فشلت في تحسين مردودية المؤسسات ويرى بعض المحللين بأن هذه السياسة ما هي إلا مرحلة أولية لتحضير الدخول في مرحلة جديدة من الإصلاحات الاقتصادية وهي مرحلة استقلالية المؤسسات.

2: استقلالية المؤسسات :

بدأ الحديث عن استقلالية المؤسسات فعليا سنة 1988م حيث أن الإصلاحات التي بدأت في مطلع الثمانينات لم تحقق أهدافها كتحسين المردودية مع تفشي جملة من المظاهر السلبية كالفضي في اتخاذ القرارات التسييرية من قبل أشخاص تم اختيارهم وفقا لمعايير سياسة كما أثر التدهور الاقتصادي على القدرة الشرائية للمواطنين مع ارتفاع معدل البطالة، وأدى كل ذلك إلى مظاهرات شعبية تمخضت عنها أحداث أكتوبر 1988م. والتي دفعت بالدولة إلى الإسراع في تجسيد الإصلاحات الاقتصادية وتوجب في هذه المرحلة إعطاء المؤسسات العمومية الاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات وفتح المجال أمامها للتكفل بشؤونها بعيدا عن السياسيين والوصاية، حيث كان الكثير من المسييرين يشكو من عدم وجود استقلالية في التسيير، مطالبين بتنفيذ سياسة الدولة الاجتماعية كالحفاظ على مناصب العمل، أي دفع الأجور للعمال دون مقابل، وبالتالي لا يمكن محاسبة المسؤولين عن العجز المالي الذي تحققه المؤسسات.

وفي هذه المرحلة تم الاتفاق على الهياكل اللازمة والتي تسهر على تسيير المؤسسة في ظل الاستقلالية حيث وافق المجلس الشعبي الوطني على عدة إجراءات من أجل تجسيد هذه السياسة أهمها :

تسيير المؤسسة من طرف مجلس يتكون من 7 إلى 12 عضوا.
لامركزية التخطيط مع إعداد خطة سنوية للمؤسسات بالتنسيق مع حفظ القطاع الاقتصادي الوطني.

توزيع العملة الصعبة عن طريق الغرفة التجارية.

وضع نظام عقود بين المؤسسات.

وضع ثمانية صناديق للمساهمة تقوم بتسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة¹.

وباعتبار استقلالية أهم حدث مس الاقتصاد الوطني كان لابد من الفصل بين الملكية العمومية والتسيير. ولأجل هذا الغرض أنشئت ثمانية أصناف من صناديق المساهمة ضمت مجموعة من المؤسسات تبعا لتخصصها أو نشاطها، كما صنف تلك المؤسسات حسب الوضعية المالية إلى عدة فئات :

¹ السعيد أوكيل وآخرون : المرجع السابق:ص: (56، 58) .

الفئة الأولى : وهي المؤسسات التي تتصف بحالة مالية حسنة وقد سمح لها بالمرور مباشرة إلى الاستقلالية دونما تأخير.

الفئة الثانية : وهي تلك التي يعتقد بأنه من الممكن تصفية حالتها المادية لكن دون صعوبات كبيرة، ويسمح لها بعد ذلك بأخذ استقلاليتها.

الفئة الثالثة : وهي تلك المؤسسات التي تتصف بوضعية مالية سيئة أو سلبية وطرحت هذه الفئة مشاكل كبيرة، ويجب تصفيتها عن طريق الخصوصية.

الفئة الرابعة : وهي المؤسسات المعروفة بمجموعة "22" وهي تلك المؤسسات التي اعتبرت استراتيجية ولم ينتهي الفصل في مصيرها.

وللإشارة فإن دخول المؤسسة العمومية إلى الاستقلالية أي عندما تصبح مستقلة يطبق عليها القانون التجاري وتعامل على أساس القوانين الاقتصادية والمالية وبالتالي تصبح معرضة للتصفية والإفلاس في حالة عجزها.¹

ففي ولاية باتنة بينت الإحصاءات إلى غاية 2000/01/24 تعرض مجموعة من المؤسسات العمومية المحلية في مختلف القطاعات في إطار سياسة التصفية إلى الحل بسبب إفلاسها وعجزها ويكون مصير هذه المؤسسات الخصوصية حيث يتم بيعها بالأسهم للعمال وفي حالة عدم مقدرتهم على ذلك تباع للخواص، ويكون بالتالي مجموع المؤسسات المنحلة 24 مؤسسة على مستوى تراب الولاية من بينها 04 مؤسسات صناعية وقد ترتب على هذه العملية ظاهرة تسريح العمال إذ بلغ عددهم 3852 عاملا مسرحا منهم 663 عاملا معنيين بشراء أصول المؤسسات المنحلة، و3189 تم إحالة ملفاتهم حسب الحالات إلى صندوق التقاعد أو صندوق البطالة. كذلك فلقد احتفظ من بين العمال المسرحين على 189 عاملا لغرض إتمام الأعمال الضرورية لعملية التصفية.²

بالإضافة إلى ظاهرة تسريح العمال لم تخل هذه المرحلة من مراحل تسيير المؤسسة العمومية – بدءا بإعادة الهيكلة ووصولاً إلى استقلالية المؤسسات- من المشاكل المختلفة من سوء التسيير والبيروقراطية مما انعكس على علاقات العمل على مستوى المؤسسات وأدى ذلك إلى انتشار الإضرابات والاضطرابات العمالية مع وجود نزاعات جماعية وفردية في العمل داخل المؤسسة طيلة هذه المدة.

كما صاحب مرحلة استقلالية المؤسسات المالية اختلال مالي وتجاري لهذه المؤسسات في ظل تناقص الاستثمارات والأنشطة الإنتاجية وارتفاع وتيرة البطالة مع

¹السعيد أوكيل وآخرون : المرجع السابق:صص: (7، 8) .
²المصدر : المديرية الولائية لأملاك الدولة، ولاية باتنة

تراكم الديون والتبعية للخارج، فإذا كانت سياسة التسيير الاشتراكي في السابق قد ضمنت مناصب شغل حتى أن مناصب العمل قد فاق في بعض الأحيان الطلب فإن بداية هذه المرحلة قد شهدت سياسة متناقضة لما كانت عليه في السابق، كما ظهر انخفاض في حجم مناصب العمل¹.

وتخلل هذه المرحلة تزايدا في معدلات البطالة حيث ارتفعت من 15 % سنة 1984م إلى 17 % سنة 1987م ومن 17.2 % سنة 1989م إلى 19.2 % سنة 1990². وهذا ما يفسر انخفاض النشاط التنموي لأن توفر مناصب الشغل يعني الاستثمار.

كما شهد القطاع الاقتصادي العام سنة 1990 وبسبب النزاعات القائمة في العمل 1116 إضرابا أي ما يعادل 65 % مقابل 496 إضرابا في القطاع الإداري أي نسبة 28 % إضافة إلى 122 إضرابا في القطاع الخاص وهذا ما يعادل 17 % فبمجرد حلول سنة 1990 وهي أول سنة تم فيها تطبيق القانون الجديد المعدل حول علاقات العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حيث شهدت المدة ما بين (1990 إلى غاية 1997) عددا هائلا من الاضطرابات الاجتماعية مقدرة بـ : 5541 اضطرابا اجتماعيا بمعدل 91.5 % مس القطاع الاقتصادي الوطني العمومي والمحلي. كما يمكن اعتبار هذه الاضطرابات كمؤشر هام على سوء تسيير الموارد البشرية، وعدم تمكن المؤسسة من تصريف شؤونها، حيث إن أغلب الاضطرابات التي شهدتها هذه المرحلة كان السبب الغالب في نشوبها ضعف في تسيير الموارد البشرية سواء على مستوى الوظائف الإدارية حيث يلعب التخطيط والتنظيم دورا حاسما في ذلك، أم على المستوى التنفيذي كعجز المؤسسات العمومية عن دفع أجور العمال حيث لعب التأخير في دفع الأجور دورا حاسما كسبب رئيسي لنشوب هذه الاضطرابات³ :

غير أن سنة 1990 قد شهدت أكبر عدد من الاضطرابات، حيث كانت بمعدل 168 إضرابا في الشهر، تليها سنة 1991 بمعدل 86 إضرابا في الشهر، ثم نجد أن معدل الاضطرابات في الفترة 1992-1996 قد بلغ معدل 38 إضرابا في الشهر ثم انخفض معدل الاضطرابات لسنة 1997 إلى 24 إضرابا في الشهر. وبالتالي نلاحظ تناقص الاضطرابات بعد سنة 1992، مع الإشارة بأن مدة الاضطرابات ارتفعت من 6.7 يوم سنة 1995 إلى 7.2 يوما سنة 1996 ثم إلى 8.4 يوما سنة 1997⁴، وبملاحظة نسب

بلقاسم سلطانية : " سوسيولوجيا التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، دار

¹ الهدى عين مليلة، الجزائر، العدد 10، 1998، ص 134.

² بلقاسم سلطانية، المرجع السابق، ص: 135

³ علي غربي، مرجع سابق، ص: 350.

⁴ Conseil national économique et social. Le système des relations de travail dans le contexte de la justement structurel. Séminaire sur les conflits collectifs de travail. inspection régional du travail batna. Le 30 novembre 1999. p 57-58.

تأثير تأخر دفع الأجور في إحداث الإضرابات نستنتج أن هذه الأخيرة ترتفع من سنة 1990 إلى غاية سنة 1996، فرغم تناقص عدد الإضرابات إلا أن النسب تزداد ارتفاعا كعامل مؤثر في إحداثها حتى سنة 1997 حيث انخفضت بنسبة ضعيفة.

وفي الأخير نستنتج بأن متوسط النسب يساوي 50.67 % وبالتالي فإن التأخير في دفع أجور العمال خلال الفترة (1997-1990) أثر بنسبة 50.67 % في إحداث مجموع الإضرابات خلال هذه الفترة والمقدر عددها بـ : 5662 إضرابا.

ومن الأسباب الهامة في إحداث هذه الإضرابات سوء في تسيير الموارد البشرية وعدم رضى العمال على الوضعية التي يعيشونها، حيث رفعوا جملة من المطالب تتمحور حول القضايا الآتية :

- العلاوات وبقية ملحقات الأجور (الحوافز).
 - العلاقات الفردية في العمل، تشمل مدة العمل وتوقيت العمل و العطل وفترات الراحة القانونية، التكوين والامتيازات.
 - الوقاية والأمن وطب العمل (شروط العمل).
 - الحماية الاجتماعية.
 - تسيير الموارد البشرية، والترقيات والتحويل في العمل.
 - العلاقات المهنية والحقوق النقابية ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات، وكلها أسباب رئيسية في ظاهرة توقف العمال في المؤسسات العمومية.
- إلى جانب الإضرابات المسجلة خلال الفترة ما بعد سنة (1990 وإلى غاية 1997). ففي ولاية باتنة شرع في الفترة ما بين (1995-1999) في حل مجموعة من المؤسسات العمومية في مختلف القطاعات و نتج عن هذه السياسة تسريح أعداد معتبرة من العمال، ونسجل أن عدد المؤسسات المنحلة في قطاع البناء والأشغال العمومية بلغ 10 مؤسسات خلال فترة (1995-1999) أي نسبة 38.46 % من بين مجموع المؤسسات المنحلة، وفي قطاعه الخدمات يوجد 09 مؤسسات منحلة أي نسبة 34.61 % من بين المؤسسات المنحلة، فيما نجد أن عدد المؤسسات المنحلة في المجال الصناعي بلغ 07 مؤسسات أي نسبة 26.92 % من بين المؤسسات المنحلة، كذلك فإن عدد مناصب الشغل المفقودة قدر خلال هذه الفترة بـ : 5286 منصب شغل حيث مثل العمال المسرحون في قطاع البناء والأشغال العمومية نسبة 54.25 % من مجموع المناصب، ونسبة 33.88 % من مجموع العمال المسرحين كانت في قطاع الخدمات والنسبة المتبقية من هذه المجموع أي 11.86 % كانت في قطاع الصناعة.¹

¹ Crouchi Rabah. Etude statistique sur la perte d'emploi années (95-99). Séminaire sur les relation de travail. inspection régional du travail batna. 19 mars 2001.

فإذا كانت المرحلة ما بين (1990-1997) حافلة بالإضرابات العمالية والاضطرابات الاجتماعية نتيجة مجموعة من الأسباب التي سبق ذكرها، فإن المرحلة ما بين (1995-1999) بالضبط شهدت حسب الدراسات الإحصائية جملة من المظاهر الناجمة عن سوء التسيير وضعف التخطيط والتنظيم للموارد البشرية في المراحل السابقة، مما أدى خلال هذه المرحلة كما سبق وأن رأينا إلى انتشار ظاهرة تسريح العمال الناتجة عن حل عدد كبير من المؤسسات العمومية، كذلك فقد شهدت سنتي 1999 و 2000 نشاطا للنزاعات الفردية في العمل.

في سنة 1999 كان عدد النزاعات 276 نزاعا، منها 224 في القطاع العام أي نسبة 81.15 % من بين النزاعات، و52 نزاعا في القطاع الخاص أي نسبة 18.84 % من مجموع النزاعات، وكانت الأسباب الرئيسية للنزاعات المسجلة في هذه السنة تتعلق بتسريح العمال كسبب رئيسي في النزاعات يأخذ أكثر نسبة حيث بلغت 46.01 % من بين الأسباب المؤثرة، ثم تليها بالنقصان نسبة 14.49 % ممثلة للعطل السنوية كمؤثر، تليها نسبة تأثير الأجور بـ : 12.31، كما تؤثر الأسباب المتبقية بنسب متفاوتة وأقل درجة من السابقة؛ كالعقوبات والتأمين والمنح والعلاوات والترقية إلخ.¹

أما سنة 2000 فقد بلغ عدد النزاعات الفردية في العمل تقريبا ضعف ما كان عليه في سنة 1999 حيث قدر العدد الإجمالي لها بـ : 503، حيث بلغ عددها في القطاع العام 397 نزاعا أي نسبة 21.27 % من بين النزاعات المسجلة لهذه السنة.

كما نسجل أن نسبة تسريح العمال كسبب رئيسي للنزاعات قد تناقصت في سنة 2000 على ما كان عليه سابقا من 46.01 % إلى 30.21 % سنة 1999، فيما ارتفعت نسب النزاعات بسبب العطل السنوية من 14.49 % إلى 33.20 %، فيما انخفضت نسبة الأجور عن النسبة السابقة من 12.31 % إلى 7.55 %، وكذلك نسبة العقوبات إذ تكاد تكون معدومة حيث تغيرت من 9.78 % إلى 0.39 % في سنة 2000، فيما ارتفعت نسب تأثير المنح العائلية في النزاعات من 3.26 % إلى 19.28 % وبالتالي نستنتج أن أغلب النزاعات لهذه السنة كان راجعا بنسبة كبيرة للعطل السنوية بـ 33.20 % ثم التسريح بـ 30.21 % ثم نسب المنح العائلية بدرجة أقل بـ 12.28 % وتبقى الأسباب الأخرى بتأثيرات ضعيفة.²

قروشي رايح : دراسة إحصائية حول النزاعات الفردية في العمل سنة (1999-2000)، ملتقى حول علاقات العمل، مفتشية العمل،
¹ باتنة، 19 مارس 2001، د ص
² نفس المرجع السابق ، د.ص.

رابعاً: مرحلة الاتجاه نحو الخصوصية :

بعد أن تناولنا في المرحلة السابقة كل من عملية الهيكلة واستقلالية المؤسسات، سوف نتناول مرحلة أخرى متداخلة مع سابقتها من حيث الإجراءات القانونية والتي تنص عليها ومتأخرة نوعاً ما عن المرحلة السابقة من حيث وجودها كظاهرة بارزة يتميز بها الاقتصاد الوطني تميزاً ملحوظاً، وهذه الظاهرة هي خصوصية المؤسسات العمومية، وقبل الكلام عن الخصوصية في الجزائر كان من الأحرى الحديث عن هذه الظاهرة كتوجه جديد لمختلف القطاعات العامة على الصعيد العالمي، في ظل ما يسمى بـ"العولمة".

لقد أدى التطور التكنولوجي إلى نشاط في انتقال المعلومات، وتطوراً في وسائل الإعلام، وأصبح تداول البضائع مشتركاً في كل أنحاء العالم، والذي أصبح قرية كونية على حد تعبير "ماكلوهان"، وبذلك فإن العولمة هي نتاج للتغير في العلاقات السياسية والاقتصادية بين الدول، وكلمة "عولمة" مشتقة من "عالم"، ومصطلح العولمة العربي هو ترجمة للكلمة الإنجليزية « Globalisation » وتعني الكرة الأرضية.¹

ويرى "تومبسون Thompson" (1992م) أن العلاقات الاقتصادية مرت بثلاث مراحل وهي:

- أ- مرحلة الاقتصادات الدولية : وفيها تبادل تجاري قليل وثنائي في معظمه بينما ظل التوجيه داخلياً.
 - ب - مرحلة اقتصاد العالم : " world wide " وفيه توجه نحو التعددية في التجارة والاستثمار كما نجد أن الاقتصاد عملية خارجية لكنها ذات قاعدة محلية في وطن أم.
 - ج - مرحلة اقتصادات عالمية : وفيها توسع أكبر من التعددية التجارية والاستثمارية ولكن تقل فيها أهمية الاقتصاد الوطني والقاعدة الوطنية وهذه المراحل ليست متعارضة ولا تخلو من تداخل في نظر " تمبسون".
- ويقول " دكن diken " (1992) إن النشاط الوطني يتعولم ويعني بذلك أنه يتكامل وظيفياً عبر الحدود الوطنية كما يرى بأن هذا التغير ليس دولياً فقط لأن الدولي مجرد انتشار جغرافي متزايد بينما العولمة معقدة أكثر كما يركز " دكن " على اعتبارها عملية لا كحالة ثابتة، وهذه العملية تعني تحول الإنتاج والصناعة والشركات من القطرية إلى العالمية، وبالتالي يرى بأن زمن المركز والأطراف قد انتهى.²

أحمد عبد الرحمان أحمد : "العولمة المفهوم والمظاهر والمسببات"، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، المجلد 26: 1 ، العدد، 1 ، ربيع 1998 ص: 52
²المرجع السابق ص: 53

ومن أهم أسباب العولمة حسب " غرينوي " (1991) أن التجارة العالمية ازدادت بعد الحرب العالمية الثانية أربعين ضعفا ما بين (1950-1987)، كذلك فإن ثلث الإنتاج العالمي يتم تداوله بين الدول اليوم، كما تضاعف حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة أكثر من 16 مرة خلال أقل من ربع قرن بين سنتي (1971-1993) وبرز التدفقات الرأسمالية كقوة محركة للاقتصاد الدولي.¹

فيما نجد أن الدول النامية قد حافظت على حصتها من التجارة الخارجية والاستثمارات المباشرة وبلغت نسبة صادرات الدول النامية 18 % سنة 1970 وارتفعت إلى 28 % سنة 1980 وانخفضت من 25 % سنة 1985 إلى 23 % سنة 1990 ووصلت سنة 1993 إلى نسبة 27 %.²

وقدرت نسبة صادرات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا 7.7 % سنة 1980 ونسبة 3.3 % سنة 1985 ووصلت إلى 2.7 % سنة 1990، وهذه المؤشرات الرقمية دليل على توجهات الدول النامية نحو عولمة الإنتاج والاستثمار، رغم أن مساهمة الدول النامية تختلف من دولة إلى أخرى، حيث كان مصدر زيادة حصص الدول النامية في هذه المساهمة هو الدول الحديثة التصنيع والدول الآسيوية خصوصا وجنوب شرق آسيا، وإذا اعتبرنا أن العولمة عملية معقدة فإن لها مظاهر ومسببات وهي:³

- تحرير التجارة من قيود الدولة الوطنية.
- حركة التكامل الاقتصادي بين الدول وظهور تكتلات على الصعيد الدولي العالمي.
- ظهور الشركات غير الوطنية ومتعددة الجنسيات.
- التطورات التقنية وانتشار التكنولوجيا الصناعية المتطورة ووسائل المعلوماتية.
- التحولات الأيديولوجية؛ سقوط الأيديولوجية الماركسية، وحلول الأيديولوجية الليبرالية.

وهذا السبب الأخير أدى إلى ظاهرة خوصصة المؤسسات العمومية.⁴

وما يهمنا هنا هو الحديث عن أهم مظاهر العولمة، وهي ظاهرة التخصيص والذي يعرف بأنه « مجرد إعادة ملكية القطاع العام للأفراد حيثما كانوا عن طريق البيع، أو هي مجرد العودة للعمل بآليات اقتصاد السوق دون إعادة الاعتبار للقطاع الخاص».⁵

¹ المرجع السابق ، ص ص: (55، 56)

² نفس المرجع، ص: 59

³ نفس المرجع، ص: 59

⁴ لمزيد من الاطلاع انظر المرجع السابق ص ص: (60، 76)

⁵ ط1، 1999، ص: 31 محمد رياض الأبرش، نبيل مرزوق : "الخصخصة، أفاقها وأبعادها" دار الفكر، دمشق، سوريا، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان،

وكما هو معلوم ففي مرحلة شباب الاقتصاد الاشتراكي استولى القطاع العام على القطاع الخاص وصادر كل ما حققه من نتائج حسب التكتيك الماركسي، وعكس ذلك ففي الدول الرأسمالية تم الاعتماد على القطاع الخاص قطاعا رائدا ورئيسيا في تحقيق وسيلة التنمية، والاعتماد على آلية السوق في تحديد سقف الإنتاج وكيفية توزيعه وتحفيزه¹.

وبالتالي تمثل ظاهرة خصوصية المؤسسات العمومية سياسة مقصودة، تسعى للعدول عن الاقتصاد الاشتراكي الممركز، وبالتالي العدول عن المبادئ التي يقوم عليها، وهذه المبادئ هي :

- ضرورة قيام الدولة بإدارة الاقتصاد عن طريق التوجيه والتدخل المباشر في العملية الإنتاجية.
 - حماية الدولة للسكان محدودي الدخل بتحديد سعر مختلف المنتجات التي تتداول.
 - تحقيق الدخل لأكبر عدد ممكن من الناس، ضمانا لتوزيع القوة الشرائية بشكل واسع بفرض الضرائب.
 - تحديد سقف الملكية وللدخل ومشاركة العمال في الأرباح².
- وبالتالي فإن النظام الاشتراكي يهدف إلى توزيع الثروة أكثر من إنتاجها، وأدى إلى تطبيق مثل هذه المبادئ في الدول النامية -بما فيها الجزائر- عبر عقود التسيير الاشتراكي إلى اهتلاك الثروة في ظل تزايد معتبر لعدد السكان، وعدم قدرة الدولة على تلبية حاجياتهم مع فشل المؤسسات العمومية اقتصاديا واجتماعيا، وعدم قدرة الدولة على تمويل معظم المشاريع الاقتصادية التي أصيبت بالعجز، وبالتالي بدأ انهيار القطاع العام، وبدأ التفكير يتجه نحو القطاع الخاص.

وبالتالي وجدت دول العالم الثالث التابعة للخط الاشتراكي نفسها معلنة عن فتح مزاد لبيع مؤسساتها التي أرادت لها لعقود طويلة من الزمن، تبدأ في ظل العولمة رسملة الدول

¹ محمد رياض الأبرش المرجع السابق:ص:31 .
² نفس المرجع السابق، ص:33.

حيال عجزها الكبير في الميزانية، وخضوعها مضطرة للاستدانة بإمضائها سندات بمعدلات فوائد عالية، تكلفها كثيرا من التبعية السياسية والاقتصادية.¹

وفي سياق التكتيكات الرأسمالية الجديدة تجد دول العالم الثالث بما فيها الجزائر نفسها مرغمة للتحويل من النظام الاشتراكي إلى الليبرالية الجديدة، والتي تعني « ذلك التيار النيوكلاسيكي في الفكر الاقتصادي الرأسمالي الذي أخذ سبيله إلى التطبيق في الدول الرأسمالية مؤخرا، والذي يؤمن إيمانا مطلقا بآليات السوق وبالمنافسة وبالمبادلات الفردية، ويعادي التدخل الحكومي في مجال الاقتصاد، ويضع الفرد - وهو عادة صاحب رأس المال - في بؤرة العناية والاهتمام ». ²

وفي سياق هذا التوجه الليبرالي، ومن خلال سياسة الإصلاحات التي تتبعها الجزائر تجد نفسها مضطرة لإحداث تغييرات هيكلية تسمح لها بالدخول لاقتصاد السوق، وبالتالي التوجه نحو خصوصية المؤسسات العمومية، باعتبارها مرحلة انتقالية حالية نحو اقتصاد السوق، والخصوصية في بعدها القانوني تعني :

خصوصية الدول بالانتقال من التسيير العمومي إلى التسيير الخاص لرأسمال الدولة، والرأسمال العمومي، وتأسيس الشركات العمومية القابضة، كما تعني :
خصوصية المؤسسات العمومية من خلال تحويل الملكية، كعامل ترمي إلى نقل المؤسسات العمومية إلى أشخاص ماديين ومعنويين. وتهدف الخصوصية في بعدها السياسي إلى وضع حد للتمييز السياسي بين القطاع العمومي والقطاع الخاص وكسر الممارسات الاحتكارية البيروقراطية، وتنازل الدولة عن تسيير الاقتصاد.

¹ محمد رياض الابرش ، المرجع السابق ، ص:30 .
صالح ياسر حسن: "الليبرالية - الخصوصية وبرامج التكيف الهيكلي بين أوام الخطاب الإيديولوجي، وحقائق إعادة إنتاج التبعية" ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، العدد 12 ، 1999 ، ص:65.

خلاصة:

إن التحول الجزئي للجزائر نحو اقتصاد السوق من خلال عملية خصوصية المؤسسات العمومية كان يهدف من الناحية الاقتصادية إلى تحويل مؤسسات الدولة العمومية إلى مؤسسات خاصة، أما على الصعيد الاجتماعي فقد أدت الخصوصية إلى إحداث تشققات في النموذج التنموي الجزائري بدعوى تحرير الاقتصاد من المركزية وإقامة اقتصاد سوق في ظل العدالة الاجتماعية.

كما كان استجابة لمجموعة من الظروف والأسباب من أهمها : أزمة نظام الإنتاج الصناعي سنة (1988-1993)، حيث عجزت الدولة عن تسيير الرأسمال، فواجهت أزمة تسيير رأس المال بواسطة صناديق المساهمة خلال المرحلة السابقة لإعادة الهيكلة والاستقلالية.

كذلك هيمنة رأسمالية خاصة وطنية، وتبني الجزائر لسياسة الانفتاح على الرأسمال الدولي من خلال الشراكة في إطار عولمة الاقتصاد. وتبقى بذلك الجزائر تترقب آفاق المستقبل من خلال تجربة الخصوصية التي لم تتضح معالمها بعد، مع معاناتها من تبعية جديدة صنعتها مراحل من التبعية القديمة، وما يميز هذه التبعية وتلك أن الجزائر ومثيلاتها من الدول النامية لا تخصص شيئاً ذا أهمية من داخلها على تطوير الإمكانيات البشرية، خلاف الدول المتقدمة والتي سعت جاهدة إلى تطوير مواردها البشرية كرهان يضمن أحسن النتائج في الحاضر والمستقبل

قائمة المراجع

1/ الكتب والرسائل الجامعية:

أ. الكتب:

كتب بالغة العربية:

1. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة, الدار الجامعية, د ط, 1986.
2. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة, دار النهضة العربية, مصر, 1979.
3. أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية في المؤسسة, ديوان المطبوعات الجامعية, د ط, الجزائر, 1993.
4. أحمد عادل الراشد: مذكرات في إدارة الأفراد, دار النهضة العربية, د.ط, 1981.
5. احمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري –علاقات العمل الفردية-, ديوان المطبوعات الجامعية, دط, 1992.
6. جمال الدين لعويصات: التنمية الصناعية في الجزائر, ترجمة الصديق سعدي, ديوان المطبوعات الجامعية, د ط, الجزائر, 1986.
7. جودت سعيد: العمل قدرة وإرادة, دار الفكر المعاصر, بيروت, لبنان, ط2, 1993.
8. جورج هالسي: إدارة الناس فن, ترجمة أحمد زكي محمد, دار المعارف, ط2, 1985.
9. حامد عمار: مقالات في التنمية البشرية العربية, الهيئة المصرية العامة للكتاب, مكتبة الأسرة, د.ط, القاهرة, سنة: 2007.
10. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية الإسكندرية, مصر, دط, سنة: 2000.
11. زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة, وكالة المطبوعات, الكويت, ط3, 1980.
12. السعيد أوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية والاقتصادية –تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي-, ديوان المطبوعات الجامعية, د ط, الجزائر, 1999.
13. سفير ناجي: محاولات في التحليل الاجتماعي – التشغيل, الصناعة والتنمية, ترجمة الأزهر بوغنبور, ديوان المطبوعات الجامعية, المؤسسة الوطنية للكتاب, د ط, الجزائر, 19.

14. صلاح الشناوي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية القاهرة (ت ع ط) 1974.
15. عادل حسن: إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، مصر، د.ط، 1978.
16. عبد الكريم درويش ليلي تكلي: أصول الإدارة العامة، مكتب الأنجلو المصرية، د، ط، 1976.
17. عبد اللطيف بن أشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 1982.
18. عبد الله المنيف: تطور الفكر الإداري المعاصر، دون مكان الطبع، ط1، 1993.
19. فوزي حبيش: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دط، 1991م.
20. محسن حرفيش السيد، أسعد جواد العطار: التخطيط في المنشأة الصناعية، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الاقتصاد، ط1، 1990.
21. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، التسيير والتنظيم، والمنشأة، ديوان المطبوعات، الجزائر، د.ط، 1995.
22. محمد رياض الأبرش، نبيل مرزوق: "الخصخصة، آفاقها وأبعادها" دار الفكر، دمشق، سوريا، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، ط1، 1999.
23. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ط3.
24. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
25. منصور أحمد منصور: قراءة في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، دط، 1976.
26. منصور فهمي: موسوعة القوى البشرية، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، مصر ط6، 1982، ج1.
27. منير الحمش "العولمة و التنمية البشرية".
28. موسى يوسف خميس: دراسات في التخطيط والتنمية، دار حنين، عمان، ط1، 1995.

كتب بالغة الاجنبية:

29) J-P helfer.j.or soni gestion du prsone.vuibert gestion narvard l'expansion 1982

30)Nacib Redjem : industrialisation et système éducatif Algérien. Office des publications universitaires. Alger. 1986.

ب - الرسائل الجامعية:

31جمال جعيل: مساهمة في تحسين إنتاجية العمل في المؤسسة الاقتصادية من خلال التحكم في التسيير، رسالة ماجستير، معهد علم الاقتصاد، جامعة باتنة، الجزائر، 1994.

32خبابة حسان: دور تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، الجزائر، د.ط، 1995.

33عميرات عبد الحكيم: التنمية ومشروع التغريب قراءة تحليلية سوسيولوجية لبعض المعاني الكامنة في فكرة التنمية، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، 2005.

2/المجلات والدوريات والتقارير والملتقيات:

34مجلة العلوم الإجتماعية، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، ط1، 1999م.

35مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد 12، 1999.

36مجلة العلوم الإنسانية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، العدد 07، 1996.

37ملتقى حول علاقات العمل، مفتشية العمل، باتنة، 19 مارس 2001.

38منشورات مركز دراسات الوحدة العربية، المركز الوطني للتحليل والدراسات الخاصة بالتخطيط، ط1، الجزائر، 1999.

39منشورات مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط3، 1999.

40منشورات مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 1985.

50. *Conseil national économique et social. Le système des relations de travail dans le contexte de la justement structurel. Séminaire sur les conflits collectifs de travail. inspection régional du travail batna. Le 30 novembre 1999. p 57-58.*